



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

**Proposta Conceptual para a Activação do Patrocínio em
Estádios de Futebol**

Dissertação elaborada com vista à obtenção
do Grau de Mestre em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira

Lucas Mattos Dourado Alves

2013

*“A realidade surge no espetáculo, e o espetáculo no real. Esta alienação recíproca é a
essência e o sustento da sociedade existente.”*

Guy Debord

Agradecimentos

Embora uma dissertação de mestrado seja, pela sua finalidade académica, um trabalho individual, há contributos de natureza diversa que não podem e nem devem deixar de ser realçados. É igualmente o encerramento de um ciclo académico o qual me propus em fazer e que seria impossível sem a ajuda de um número considerável de pessoas. Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

Agradeço primeiramente a Deus, sem Ele nada posso fazer;

Aos meus pais Francisco Alves Neto e Vera Sylvia Mattos Dourado, apoiadores incondicionais no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À minha família Rute, Esteves, Leonardo, Marta, Bianca, Biatríz, Lyly, Ronaldo e Levi, pelos incentivos e apoios que sempre me dispensaram, pelas horas de ausência e isolamento, pela sua tolerância, compreensão e carinho quando estive a fazer o meu mestrado em vez de atender às suas necessidades.

Aos amigos, Catarina, Paulo, Wanderson, Ana Oliveira, Carol, Bianca, Mardônio e Elayne gostaria de deixar bem vincada a expressão do meu agradecimento à contribuição dos que de perto e de longe, favoreceram para que esta etapa importante da minha vida pudesse ser superada.

Ao Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia, pela elevada competência e rigor com que me orientou, pelo apoio e interesse manifesto e pela amizade demonstrada.

Ao professor Doutor Carlos Colaço, por sua disponibilidade e cordialidade com que me recebeu desde que cheguei em terras lusitanas.

Agradeço também as organizações desportivas: o Sport Lisboa e Benfica, o Clube de Futebol “Os Belenenses” e a Sociedade União 1º de Dezembro que me acolheram e fizeram-me um melhor gestor do desporto.

Por último agradeço a Portugal, onde vivi grandes momentos da minha vida e que aprendi a amar nestes dois anos.

Índice Geral

Agradecimentos	3
Índice Geral	4
Índice de Abreviaturas	5
Índice de Figuras	6
Índice de Quadros	7
Resumo	8
Abstract.....	9
Introdução	10
1. Os Estádios de Futebol: Uma Nova Concepção.....	12
1.1. A Sustentabilidade dos Estádios de Futebol.....	14
1.2. Futebol, Adeptos e <i>Media</i>	16
2. O Patrocínio no Desporto	19
2.1. Objetivos do Patrocínio	22
2.2. Vantagens do Patrocínio.....	23
2.3. Tipos de Patrocínio.....	25
2.3.1. <i>Naming rights</i>	26
2.3.2. Patrocinador Oficial	28
2.3.3. Fornecedor Oficial	29
3. A Sinergia entre o Patrocinador e o Patrocinado	30
3.1. A Construção do Valor Estratégico	32
3.2. O Papel da Rede de Comunicação na Relação do Patrocinador com o Patrocinado	33
3.3. A Lealdade com o Patrocinador	34
3.4. Satisfação: Factor Crítico de Sucesso para a Renovação do Patrocínio	36
4. A Importância da Activação do Patrocínio	37
5. A Proposta Conceptual da Activação de Patrocínios num Estádio de Futebol.....	41
5.1. Modelo	42
5.2. Procedimentos na Activação	47
5.3. Gestão e Lealdade do Patrocínio	52
Considerações Finais	54
Referências Bibliográficas.....	58

Índice de Abreviaturas

IDAN – Danish Institute for Sports Studies.

FIFA – International Federation of Association Football.

UEFA – Union of European Football Associations.

WSI – World Index Stadium.

Índice de Figuras

Figura 1. A dinâmica do patrocínio.	21
Figura 2. Objetivos do patrocínio no desporto.	23
Figura 3. Fases evolutivas na criação de valor numa relação de patrocínio.....	32
Figura 4. Processo de criação de situações “vencedor-vencedor”.....	35
Figura 5. Modelo conceptual da satisfação na relação de patrocínio	36
Figura 6. Proposta conceptual de Activação do patrocínio no estádio de futebol.....	42
Figura 7. Plano de ações de hospitalidade corporativa para estádios de futebol.....	48
Figura 8. Protocolo de relacionamento.....	53

Índice de Tabelas

Tabela 1. Maiores tragédias em estádios de futebol	12
Tabela 2. Vantagens do patrocínio	24
Tabela 3. Objetivo do patrocínio em áreas de atuação	43
Tabela 4. Estratégias de Activação de patrocínio para adepto/espectador	50

Resumo

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo a apresentação de uma proposta conceptual para a activação do patrocínio em grandes estádios de futebol que incentive a sustentabilidade financeira e desportiva destas instalações desportivas. Neste sentido, foi realizada uma revisão da literatura que justifica a proposta conceptual sobre o tema patrocínio no desporto, quanto aos objetivos, tipos e vantagens para o patrocinador, de forma a contextualizar-se a relação entre o patrocinador e o patrocinado. Por conseguinte, propõe-se um modelo conceptual de activação do patrocínio com as seguintes dimensões: objetivo do patrocínio, tipo de associação (*naming rights*, patrocinador oficial ou fornecedor oficial), a forma de activação, seja na vertente da hospitalidade corporativa ou *matchday* adeptos, e o plano de activação, caracterizado por executar, alavancar, realizar e avaliar (Irwin, Sutton & McCarthy, 2008). Para uma efetiva utilidade do modelo conceptual, discute-se também a relação entre o estádio e a empresa patrocinadora, enfatizando-se o valor estratégico, a rede de comunicação, a lealdade e a satisfação na parceria. A utilização do presente modelo conceptual poderá beneficiar a gestão de estádios de futebol a desenvolver parcerias duradouras através de uma frequente comunicação baseada no compromisso. A sua utilização poderá também gerar benefícios positivos para ambas as partes, o que culminará numa elevada satisfação mútua e numa importante cooperação enquanto uma vantagem competitiva. A presente proposta conceptual exige deste modo uma validação científica.

Palavras-Chave: Instalações, Futebol, Estádio, Patrocínio, Patrocinador, Patrocinado, Marketing, Gestão, Activação.

Abstract

This dissertation aims to present a conceptual proposal for the activation of sponsorship in football stadiums that encourages the sustainability of these sports facilities. Therefore, we conducted a literature review that justifies the conceptual proposal on the topic in sport sponsorship in relation to the objectives, types and advantages for the sponsor, in order to contextualize the relationship between the sponsor and the sponsored. Therefore, we propose a conceptual model of sponsorship activation with the following dimensions: purpose of sponsorship, membership type (naming rights, official supplier or official sponsor), the form of activation, either in part or corporate hospitality matchday supporters and activation plan, characterized by execute, leverage, fulfillment and evaluate (Irwin, Sutton & McCarthy, 2008). For an effective use of the conceptual model, also discusses the relationship between the stadium and the sponsoring company, emphasizing the strategic value, the network communication, loyalty and satisfaction in partnership. The use of this conceptual model can benefit the management of football stadiums to develop lasting partnerships through a common commitment based communication. Its use can also generate positive benefits for both parties, which will culminate in a high satisfaction and mutual cooperation as an important competitive advantage. This conceptual proposal thus requires empirical validation.

Key Words: Facilities, Football, Stadiums, Sponsor, Sponsorship, Sponsored, Marketing, Management, Activation.

Introdução

Na antiguidade clássica os estádios eram espaços sagrados onde se realizavam disputas competitivas. Ali, todo espaço era concebido para abrigar, num determinado período do ano, um conclave que envolvia as mais diversas modalidades e celebrações, emprestando significado e prestígio ao espaço. O evento destacava a cidade, que recebia grupos de cidadãos livres de todas as localidades (Alencar, 2011).

Atualmente acompanha-se a tentativa mundial no sentido de recuperar o conceito de estádio multifuncional, como solução a ser incorporada aos grandes estádios de futebol já construídos ou a construir.

Nos últimos 10 anos, com o agravamento da crise económica mundial têm sido levantadas uma série de questões relativamente aos investimentos feitos nas construções ou reformas dos estádios de futebol, em particular em países com reconhecida fragilidade socioeconómicas (Alm, 2012).

Os estádios de futebol são instalações desportivas com forte impacto mediático, quer pelos elevados investimentos, quer pela componente de espetáculo. O funcionamento destas estruturas apresenta elevados custos para os seus gestores e em alguns casos, uma reduzida ligação com os utilizadores.

Entretanto, o estádio pode ser uma grande oportunidade de negócio pela capacidade que tem de atrair adeptos e outros públicos. A partir deste pressuposto podemos considerá-lo um ótimo local para que as empresas patrocinadoras possam alavancar as suas marcas e produtos, aumentar as vendas e estreitar o relacionamento com seus clientes e fornecedores.

No entanto, observa-se que as empresas patrocinadoras ainda não utilizam esta ferramenta de comunicação plenamente, desprezando o potencial da activação do patrocínio, que é essencial na captação e fidelização dos consumidores que frequentam os estádios.

Portanto, o estudo debruça-se sobre a apresentação de um modelo conceptual para a activação do patrocínio em estádios de futebol, de forma a contribuir para a discussão das estratégias de sustentação dos estádios.

Como lastro a sedimentar, no referido modelo foi realizada uma revisão de literatura concernentes a temas como a mudança na concepção do estádio de futebol e sua sustentabilidade, bem como a contextualização da tríplice futebol, adepto e *media*, com especial atenção na literatura de patrocínios no desporto e activação do patrocínio.

Por conseguinte, alguns aspetos são observados no processo de relacionamento entre o estádio e o patrocinador, nomeadamente: o valor estratégico; a rede de comunicação; a lealdade e a satisfação, como fatores críticos de sucesso para otimização desta parceria bem como uma maior manutenção do contrato de patrocínio.

Para a otimização das possibilidades oferecidas pelo evento futebolístico, é essencial que as estratégias de patrocínio sejam contempladas. Visto que o retorno de investimento deve considerar além da exposição da marca no estádio, a potencialização da marca, sendo que isto só é possível através das ações de activação do patrocínio.

1. OS ESTÁDIOS DE FUTEBOL: UMA NOVA CONCEPÇÃO

Na antiguidade, o conceito de agregar multidões em prol de um espetáculo, surge em 81 d.C. com o imperador romano Tito e a inauguração do Coliseu Romano, construção que foi planeada e equipada para realização de atrações distintas. Tinha a capacidade para 50 mil espectadores, sentados, rampas e elevadores de palco que permitiam mobilidade e entrada de grandes apresentações, como por exemplo, uma simulação de uma batalha naval (Coliseum, 2008).

Já no século XIX, com o advento dos Jogos Olímpicos da era moderna e com a consolidação do desporto moderno em Inglaterra, surge a necessidade da construção de estádios para abrigar os desportos coletivos, nomeadamente o futebol, rãguebi e críquete.

Nos anos 20 são iniciadas as construções, tais como o *Wembley Stadium* e o *Yankee Stadium* com o conceito de quanto maior a capacidade total, melhor (Rufino, 2012). Contudo, esse conceito de negligenciar a segurança dos espectadores e controlo dessa massa ocasionaram algumas tragédias como podemos observar na Tabela 1.

Tabela 1: Maiores tragédias em estádios de futebol

Estádio	Nacional, Peru	Hillsborough, Inglaterra	Accra, Gana
Capacidade Máxima	53.000 espectadores.	39.859 espectadores.	40.000 espectadores.
Causa	Confusão na multidão, portões fechados.	5 mil adeptos sem bilhetes forçaram a entrada.	Confronto policial, portões fechado.
Consequência	318 mortos/ + 500 feridos.	96 mortos /+ 200 feridos.	126 mortos/ 90 feridos.
Ano	1964	1985	2001

Fonte: Adaptado de Revista Mundo Estranho (2012:1).

Em decorrência destes acontecimentos, os estádios afastaram muitas pessoas, por não oferecer a segurança mínima. Na Europa, entretanto, houve uma completa mudança de mentalidade nessa questão, com o objetivo de evitar danos durante os

jogos de futebol, foram alterados os sistemas de segurança, acesso e serviços dentro das instalações (King, 1997).

Wakefield, Blodgett e Sloan (1996) afirmam que o ambiente físico do estádio pode influenciar a tomada de decisão dos espectadores em permanecer e/ou retornar ao estádio.

Ressalta-se que a sensação de prazer por parte do espectador advém de algumas características presentes no estádio como o conforto das bancadas, acesso ao estádio, localização, *layout* do estádio, entre outras.

Isto cria um *feedback* afetivo no espectador, que gera uma resposta comportamental de voltar ou não a ter a experiência de ir ao estádio. Com o objetivo de transformar o estádio de futebol em um ambiente de lazer e entretenimento.

Para Bale (1993) o desporto tem a capacidade de produzir o seu próprio espaço e o código de conduta dos espectadores.

Usufruir desse novo conceito de estádio modificou o perfil do público frequentador das arenas desportivas. Os novos frequentadores não pertencem somente a uma classe social, eles buscam a sensação de bem-estar proporcionada pela ida ao jogo, na procura de otimizar a relação custo-benefício desse serviço (Rufino, 2012).

Funk e James (2004) corroboram com a ideia de que a satisfação das necessidades dos espectadores funciona como um construtor da identificação com um clube ou desporto. Os autores defendem ainda a ideia de que a identificação influenciará a atitude em relação ao clube ou desporto, de forma a estabelecer a lealdade do adepto que, por sua vez, frequentará mais vezes as instalações desportivas para acompanhar sua equipa ou desporto de eleição.

Para Madrigal (1995) a satisfação dos adeptos está diretamente relacionada com as sensações geradas no evento em si, incluindo o resultado do jogo. O autor considera que a satisfação é essencial para reter o espectador, o que possibilita o boca-a-boca positivo sobre o evento.

O público desfruta de assentos confortáveis, instalações sanitárias higienizadas, espaço para convidados especiais, lojas, restaurantes e outros serviços. Todos os melhoramentos trouxeram destaque para o estádio de futebol criando-se assim uma nova concepção.

1.1. A Sustentabilidade dos Estádios de Futebol

O grande desafio que se coloca nas grandes instalações desportivas, em particular as especializadas para o espetáculo desportivo, como os estádios de futebol, é a sua manutenção, ou seja, a capacidade de resguardar as suas características, infraestrutura, segurança e a continuidade do desenvolvimento das práticas desportivas e demais objetivos que a que se propõem.

Segundo Soares (2012) estas instalações despertam atenção e interesse pois conjugam os seguintes fatos:

- Expressiva capacidade para receber público e a existência de condições para albergar os meios de comunicação social;
- Utilização prevalente em competições e eventos com altos níveis de prestação;
- A incorporação de significativos e específicos recursos materiais e tecnológicos, destinados a apoiar a realização e difusão pública de eventos desportivos.

Não obstante tal potencial, tais instalações, em especial os estádios de futebol, têm sido recorrentemente considerados como os legados negativos dos grandes eventos futebolísticos.

Estes estádios são popularmente chamados elefantes brancos. A ocorrência de elefantes brancos tem não apenas chamado atenção, mas escandalizado o mundo, pelo que tais megaeventos são globais.

A prova disso veio com a criação do *World Stadium Index* – WSI, pelo *Danish Institute for Sports Studies* (IDAN), que, juntamente com a organização *Play the Game*, investigou 75 arenas desportivas, em 20 países, construídas entre 1996 e 2010, para grandes competições desportivas.

O Índice WSI é baseado no total de público dos estádios durante o ano, em eventos desportivos ou não, dividido pela capacidade total desses estádios (Alm, 2012).

O estudo questiona tanto o legado desportivo como o desperdício de dinheiro das cidades que constroem estádios para grandes eventos, fazendo com que muitas instalações desportivas não se adaptem ao uso diário do local depois do evento. Os resultados não são apenas estádios vazios e um legado desportivo negativo, como também altos custos de manutenção para os gestores e a fuga de patrocinadores e investidores.

O relatório também não poupa as organizações desportivas FIFA e UEFA por estas não considerarem a real capacidade dos candidatos para organizar um evento de grande porte e suas consequências vindouras. Como os gestores destes estádios poderão tornar o negócio sustentável e lucrativo?

Para tanto é fulcral a criação de estratégias que levem as pessoas aos estádios e consequentemente, atraiam a atenção dos órgãos de comunicação social. As estratégias do marketing no desporto permitem, de forma significativa, a conexão entre a organização desportiva e o mercado pretendido, de forma a valorizar o tempo e interesses dos seus consumidores.

Para Pozzi (1998) é essencial que as organizações desportivas elaborem estratégias direccionadas para a conquista de mais espectadores, uma vez que tendem a aumentar os valores das fontes de receita do setor.

Pitts e Stollar (2002) e Morgan e Summers (2008) são de acordo com esse pensamento, e acrescentam ainda que devido o aumento da concorrência nesse setor, é necessário a implementação de novas estratégias para atrair, satisfazer e conquistar a lealdade dos consumidores desportivos.

Quanto às estratégias empregadas para o estádio de futebol é relevante para o seu desenvolvimento sustentável, a atuação de pelo menos um clube no local. De acordo com Rufino (2012) o clube âncora é uma referência para a população local e consequentemente o estádio onde ele atua também.

Com a adoção desse clube, o estádio já pode gozar das receitas provenientes do *matchday*, que são responsáveis pela maior parte dos ganhos acumulados por um estádio.

Partindo dos pressupostos supracitados, podemos idealizar o grande potencial do estádio de futebol como meio de comunicação para grandes públicos.

Portanto, é fundamental caracterizar o cenário onde estas atividades e serviços são oferecidos aos consumidores no desporto, de forma a destacar as relações entre os principais agentes nesse processo, que de acordo com Teitelbaum e Luce (1995) são: o investidor e/ou patrocinador, o desporto e seus atores; e o consumidor desportivo, sendo que os mesmos interagem entre si.

Os autores citam que estes agentes mantêm uma relação de interdependência, demonstrando assim a importância de cada um para o sucesso da relação.

Embora o consumidor saiba que a empresa recorre a patrocínios por interesse, ele interpreta o patrocínio de forma benéfica para a desporto e por conseguinte é mais recetivo às ações de patrocínio do que à publicidade.

Os sentimentos proporcionados pelo desporto formam uma forte ligação com o mercado alvo dos patrocinadores, como resultado, as empresas esperam que estes sentimentos se traduzam em aumentos das intenções e comportamentos de compra (Madrigal, 2001; Meenahan, 2001).

Conclui-se deste modo que é importante para a sustentabilidade dos estádios buscar parcerias com empresas que possuam interesse nos frequentadores do espetáculos futebolístico, de forma a proporcionar uma vantagem competitiva sustentada para o estádio.

1.2. Futebol, Adeptos e *Media*

O futebol moderno surgiu na burguesia inglesa como uma atividade cultural, porém popularizou-se nos anos posteriores, consolidando a poderosa indústria do espetáculo desportivo, de forma a criar a demanda ou o gosto de assistir aos jogos.

Para Bourdieu (1983) os desportos populares funcionam como espetáculos, onde o interesse do consumidor deve-se à participação imaginária que a experiência passada de uma prática real autoriza.

Com essa popularização desportiva, surgem as figuras do adepto e o espectador, a partir deles outros intervenientes fariam parte do contexto do espetáculo futebolístico, como os *medias* e os patrocinadores.

Para Ekelund (1998) a avaliação económica de um clube de futebol deve-se à sua capacidade de gerar receitas, sendo que o seu valor está na devoção e distribuição dos seus adeptos.

Do ponto de vista teórico, há distinção entre o adepto e o espectador, clarificar estes conceitos tornar mais fácil perceber e reconhecer os comportamentos destes indivíduos, visto que os mesmos possuem desejos e necessidades diferentes.

Para Wann, Pierce, Padgett, Evans, Krill e Romy (2003) o adepto tem sempre um enorme e permanente interesse por uma modalidade, equipa, atleta ou produto desportivo, enquanto o espectador é o indivíduo que acompanha o evento desportivo através dos *medias* ou ao vivo.

Já Trail et al. (2003) acrescenta que o espectador desportivo é mais influenciado nas suas decisões por fatores como a acessibilidade, comodidade da instalação desportiva, bem como o preço do produto.

No entanto, apesar de ambos (o adepto e espectador) representarem o consumidor final do espetáculo futebolístico, existem outros agentes consumidores importantes para esse mercado: os consumidores intermediários.

Aidar, Leoncini e Oliveira (2000) consideram como consumidores intermediários as entidades que utilizam os jogadores, clubes e campeonatos como recursos, a comunicação social como instrumento de divulgação, a propaganda como negócio, tendo como objetivo de toda essa estrutura chegar ao consumidor desportivo (adepto e espectador).

Portanto o mercado de intermediários atua como produtores (patrocinadores, *media*, televisão etc.), que operam para atender ao mercado dos consumidores desportivos.

Segundo Szymanski e Kuypers (1999) o futebol é um produto (o entretenimento de um jogo de futebol) proporcionado por trabalhadores (jogadores, equipa técnica e árbitros) que usa um determinado local (campos e estádios) e equipamento (bolas, camisas, meias e chuteiras) em uma competição e por meio de cooperação com os adversários.

Para Neto (2001), com a entrada da televisão nos negócios desportivos, durante a década de 1980, através da aquisição dos direitos de transmissão dos jogos, ocorre uma integração entre o marketing, publicidade e infraestrutura.

O desporto possui espaço cativo nos *medias*, principalmente, o futebol, onde bilhões de euros são gerados anualmente, fazendo dele um grande negócio.

Cárdia (2003) caracteriza como *media* o canal que a publicidade utiliza para endereçar a mensagem publicitária ao mercado-alvo.

Já para Nicoloni (2005), *media*, entre outras coisas, é a análise e a interpretação dos veículos de comunicação e um instrumento de expressão publicitária.

Sant'Anna (1998) compreende a importância dos *media* quando avalia que de pouco valerá a publicidade se os veículos selecionados para divulgá-la não alcançarem o público-alvo.

Para Kotler (1998) o patrocinador ao escolher um tipo de *media* deverá atingir certo alcance, frequência, impacto e continuidade. Cobra (1992), complementa,

afirmando que o planeador dos *media* deve, em primeiro lugar definir seu *target* (mercado-alvo).

O desporto tende a gerar excepcionais respostas emocionais nos seus públicos e que são mais fortes do que em qualquer outro sector de atividade, o que leva os patrocinadores a procurarem otimizar essa relação emocional para se posicionarem como marcas consolidadas. E esta rede simbólica assenta em conexões comunicativas constantes, celebradas por meio de eventos, anúncios publicitários, notícias nos *medias*, *merchandising*, ou mesmo informação *online* (Ruão & Salgado, 2008).

As empresas perceberam que os seus clientes estão mais disponíveis a consumir os seus produtos ou simplesmente a criar uma simpatia pela marca, quando estão a ver ou a praticar desporto (Cárdia, 2003).

Contursi (1996) afirma que a captação da mensagem normalmente é feita em momentos de descontração, como numa transmissão de um evento desportivo, quando a maioria das mensagens chega ao telespectador mais receptivo ao mesmo tempo que este evita os intervalos comerciais e a provável troca de canal.

As possibilidades de comunicação empregando o desporto são de enorme interesse para as empresas, tendo em conta o resultado da cobertura mediática, que é cada vez maior (Zieschang, 1994).

Hoje as empresas preferem os eventos desportivos que lhes conferem maior estabilidade a longo prazo e auxílio na construção de uma imagem forte. O desporto é utilizado para lançar novos produtos, aumentar a empatia do consumidor em relação a uma empresa e até para estabelecer a liderança de uma marca.

O patrocínio de transmissão de grandes eventos desportivos pela televisão levam os anunciantes a investir em *merchandising* para assegurar a exposição do seu logotipo durante essa transmissão (Neto, 2001).

Além de investirem nos *media*, as empresas já compreenderam que o desporto proporciona grandes alegrias para o povo, despertando grandes emoções e por isso apostam no desporto como uma forma para consolidação das suas marcas (Pitts & Stollar, 2002). Isto é, a ligação emocional positiva do consumidor em relação a um evento desportivo ou um programa patrocinado pode contagiar o consumidor para o produto ou para a empresa patrocinadora (Lardinoit & Derbaix, 2001).

Os *medias* passaram a acolher melhor às demandas dos dois públicos: os consumidores de desporto (espectadores e adeptos) e o mercado anunciante, interessado em alcançar esses consumidores.

O alcance e a cobertura dos *media* em eventos e atividades patrocinadas sempre foi um dos mais importantes objetivos dos programas de patrocínio.

A relação entre *media*, futebol e o adepto vem se estreitando ao longo dos anos, até chegarmos a condição atual de dependência mútua. Sem tal cobertura mediática, o crescimento do interesse pelo futebol por parte dos adeptos nunca teria acontecido e por conseguinte, as várias indústrias que derivam dele jamais se teriam desenvolvido.

2. O Patrocínio no Desporto

Tendo em conta o objetivo da dissertação, de seguida apresente-se e discute-se o conceito de patrocínio no desporto, de acordo com a revisão de literatura.

O patrocínio no desporto desenvolveu-se em Inglaterra, país onde o gosto pelo desporto representa um forte cariz social e cultural.

O patrocínio atua em três dimensões distintas: no mercado, através das audiências dos espectadores e dos consumidores, na empresa, através dos objetivos de comunicação e dos objetivos de marketing, e no desporto, através do clube, do atleta, do evento ou da modalidade.

O patrocínio é um fenómeno global com uma presença significativa em todas regiões do mundo, sendo que cerca de 69% do investimento global feito em patrocínio vai para o sector do desportivo. Dependendo do ano e do país, a taxa de patrocínio no desporto varia entre os 50% e os 70% do montante investido no total. (Howard & Crompton, 2005; Fullerton, 2007; Masterman, 2007).

Molina e Aguiar (2003) atestam que o patrocínio associa uma marca/empresa a uma organização. Já para Daellenbach, Davies e Ashill (2006) consideram o patrocínio como o processo que o patrocinador disponibiliza um recurso a uma organização patrocinada e esta, em permuta, promove benefícios como, por exemplo, associações de logótipos, publicidade ou promoções.

Para Neto (2003) o patrocínio é um pacto profissional entre o patrocinador e o patrocinado, para que ambos alcancem metas predefinidas, visando desta forma o sucesso do atleta / equipa / clube, como também o retorno no investimento da empresa, que envolverá o acompanhamento, controlo e mensuração dos resultados com os objetivos delineados previamente.

Já Contursi (1996) descreve patrocínio como uma ação promocional que, ao dar suporte às diferentes ações do composto promocional, colabora para o alcance dos objetivos estratégicos de marketing da empresa, em especial no que diz respeito à imagem corporativa, promoção da marca, posicionamento do produto, promoção de venda e comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros.

Pope e Turco (2001) interpretam este conceito como o fornecimento de recursos (financeiros, humanos ou equipamentos) por uma organização (o patrocinador) diretamente a um indivíduo, equipa ou entidade (o patrocinado), com vista ao alcance da aquisição de benefícios e retorno, contemplados na estratégia de promoção do patrocinador, e que se podem traduzir em termos de objetivos corporativos, de marketing ou de comunicação.

Lagae (2005) atesta que a incorporação do patrocínio no desporto no marketing-mix comunicacional das empresas aumentou substancialmente nos últimos anos. De forma a favorecer o processo de troca em ambas as partes, o patrocinador disponibiliza fundos financeiros ou apoios em serviços e/ou produtos e o patrocinado fornece o direito de associação da empresa patrocinadora à sua imagem, criando vantagens comerciais. Esse acordo comercial entre as duas partes é baseado no princípio de reciprocidade.

O patrocínio no desporto exerce um papel preponderante no mix promocional e atua em distintos níveis dos negócios desportivos (Schwarz & Hunter, 2008), de forma a estar referido com um evento ou produto com vista ao alcance de benefícios para a organização desportiva. Caracteriza-se pelo início do retorno corporativo, utilizando outras ferramentas de comunicação complementares, como exemplo, as relações públicas, a *merchandising* ou a publicidade.

O patrocínio no desporto será, num futuro muito próximo, o substituto da publicidade tradicional, com vantagens que esta nunca conseguirá alcançar, especialmente na relação direta que o primeiro possui com os sentimentos dos seus consumidores e cujo acesso a estes é favorecido usando o desporto como ferramenta (Beech & Chadwick, 2006). Neste sentido, o patrocínio no desporto surgiu como uma oportunidade para alcançar os objetivos publicitários das empresas a preços muito mais acessíveis (Masterman, 2007).

Mullin, Hardy e Sutton (2000) defendem que o patrocínio no desporto confere uma série de direitos à entidade patrocinadora em troca de avolumadas somas de dinheiro, que podem subir, tendo em conta, o valor da equipa ou o evento patrocinado.

Pitts e Stolar (2002) sustentam que as empresas entendem o patrocínio como:

- Uma forma de publicidade associada na estratégia de marketing;
- Um veículo de promoção e consolidação da imagem corporativa;
- Uma forma de posicionar produtos e serviços diante de audiências específicas;
- Um veículo para engrandecer e dar notoriedade ao público do nome da empresa e dos seus produtos e serviços.

Para os estádios de futebol, a existência de patrocínios ajudam a aliviar e a suportar os seus encargos financeiros elevados. Com o dinheiro que recebem, conseguem organizar serviços com mais qualidade que irão ao encontro das necessidades dos consumidores.

Segundo Sá e Sá (2002) e Lagae (2005) o patrocínio inclui uma ampla quantidade de atividades, associado a um processo de comunicação, que é desenhado de modo a utilizar o desporto e o marketing como meio de envio de mensagens para uma audiência-alvo, como é demonstrado na figura 1.

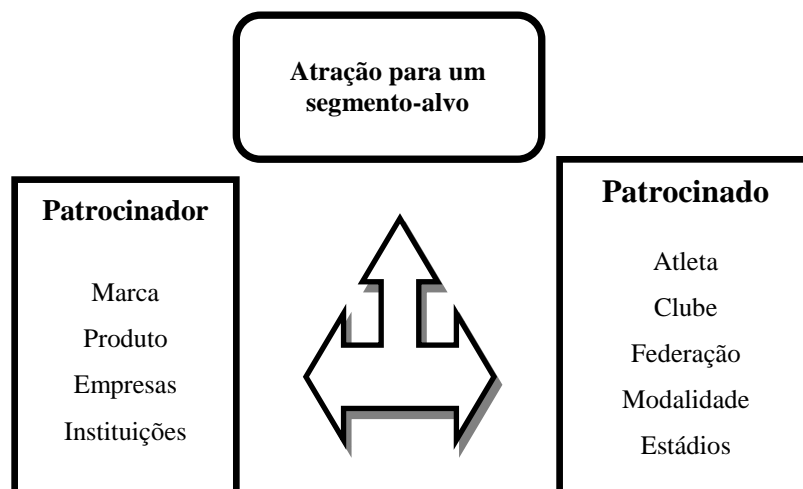


Figura 1: A dinâmica do patrocínio

Como se pode observar na figura 1, o patrocínio pode ser visto como uma ferramenta de comunicação, que permite a ligação entre uma marca (patrocinador) e um consumidor (espectador, adepto, consumidor) através de um evento (estádio de futebol) atrativo para um determinado público. É um meio de suporte às variadas ferramentas comunicacionais, contribuindo para o cumprimento dos objetivos de marketing das organizações.

Fomenta uma comunicação indireta, não saturando o indivíduo como a publicidade tradicional, sendo introduzido no âmbito das relações públicas, já que tenta provocar o bem-estar entre todos os elementos que, de algum modo, participam em todo este processo.

Por outras palavras, com a associação ao desporto, as empresas conseguem atingir segmentos-alvo mais abrangentes, por vezes inatingíveis por outras ferramentas comunicacionais.

Portanto, o estádio de futebol precisa de se distinguir das demais instalações desportivas, posicionar a sua marca e os seus serviços a um nível superior e destacar-se das demais concorrentes, criando valor e diferenciação, aumentando a sua notoriedade, nos clientes de desporto e isso é possível através de parcerias com empresas patrocinadoras.

2.1 Objetivos do Patrocínio

O patrocínio no desporto pode influenciar as atitudes dos consumidores, pelo fato de conceber ligações emocionais positivas, as organizações patrocinadoras objetivam alcançar estruturas de conhecimento que levem os consumidores a tomar um comportamento desejado, relativamente aos interesses do patrocinador.

Sá e Sá (2002) afirmam que o objetivo ao aplicar esta técnica de comunicação é identificar e intensificar o relacionamento da empresa com determinados públicos, se possível com o menor carácter comercial possível, sendo vista como uma comunicação do tipo institucional.

Neto (2003) aponta como objetivos corporativos ou empresariais do patrocínio o ampliar das vendas, enaltecer institucionalmente a marca e aperfeiçoar a comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros da empresa.

Ainda de acordo com o autor, o patrocínio é uma estratégia promocional que busca alternativas diferenciadas para difundir a marca e o produto do patrocinador, aumentando as suas vendas, e estabelecendo bons laços de comunicação entre os intervenientes em todo o processo.

Sá e Sá (2009) entendem que o objetivo do patrocínio no desporto é uma ação corporativa que vai de encontro com diversas necessidades que uma organização, no caso o patrocinador, tem de se afirmar no seu mercado atuante, como é sugerido na figura 2.



Figura 2. Objetivos do patrocínio no desporto.

As empresas começam a tomar consciência dos benefícios que um patrocínio no desporto pode trazer, em busca de aliar-se a determinados eventos desportivos, atletas, equipas, organizações desportivas e instalações desportivas que lhe permitam aumentar o seu lucro e a notoriedade da sua marca.

Do ponto de vista dos estádios de futebol, o objetivo da busca de contratos de patrocínio consiste em querer aumentar e melhorar as suas capacidades financeiras e ser identificado às grandes marcas usufruindo da visibilidade destas, pois atrairão novos recursos.

2.2 Vantagens do Patrocínio

A análise da literatura remete-nos para a existência de diferentes vantagens do patrocínio no desporto. O desporto é visto como um meio de comunicação porque goza de um determinado espaço próprio que ajuda a vender o produto, alcançando diferentes mercados e diferentes segmentos, procurando associar uma imagem de um atleta ou clube a uma marca, produto ou empresa patrocinadora.

A maioria das empresas procura-o também devido à sua enorme exposição mediática e acesso a canais mediáticos, por vezes de difícil acesso, através das ferramentas tradicionais, com um investimento relativamente menor, sendo um meio

muito credível e com alto prestígio (Amis & Slack, 1999; Fullerton, 2007; Masterman, 2007).

O desporto, como produto/serviço, possui diversas características muito particulares: é credível, desfruta de muita qualidade, é emocionante e por isso permite à marca criar um vínculo emocional com os consumidores do desporto, é fácil de implementar, melhora a autoestima pessoal, permitindo que o patrocínio se torne muito mais eficaz que a publicidade tradicional. Reúne conjunto de pessoas muito heterogéneas, consolidando laços sociais, tem uma utilidade pedagógica, já que difunde ao indivíduo valores como a disciplina, solidariedade, espírito de equipa, entre muitos outros (Masterman, 2007).

Ao nível da saúde, aperfeiçoa a formação cultural, concebe oportunidades para convalescer a saúde da população em geral e não é muito violento para o corpo, permitindo alcançar segmentos de mercado. No campo económico, circunda muitos recursos financeiros, desenvolve uma indústria crescente em seu redor, estimula o surgimento de novos produtos e promove a interação com outros setores, como, por exemplo, o turístico.

Os benefícios do patrocínio no desporto para uma empresa é proposto por Sá e Sá (2002) como um conjunto de vantagens para organização e/ou serviços e produtos, como mostra a tabela 2.

Tabela 2. Vantagens do patrocínio

Organização	Serviços/Produtos
Aumentar a atenção dos <i>media</i>	Desenvolvimento de novos mercados
Ampliar a notoriedade da imagem	Acrescentar a notoriedade do produto/marca
Aumentar os lucros	Aumentar a vontade do poder de compra
Bloquear a competição	Identificar o produto com um segmento particular
Construir relações comerciais	Responsabilidade social
Envolvimento com a comunidade	Aumentar a quota de mercado/ vendas
Melhorar relações com empregados	Objetivos organizacionais
Modificar a perceção pública	Melhorar a notoriedade do produto/ marca

Fonte: Adaptado de Sá e Sá (2002:35).

Englobado dentro de uma política de comunicação global, que visa alcançar determinados objetivos pré-estabelecidos e que podem resultar em valor para a marca, o

patrocínio no desporto tem como fim aumentar o grau de notoriedade da empresa patrocinadora.

Para Lagae (2005) e Madeira, Caetano e Santos (2007) o desporto é um excelente veículo comunicacional, e o maior interesse da aposta por parte dos patrocinadores por essa prática deve-se a:

- Globalização e profissionalização das marcas;
- Diminuição da eficácia da publicidade tradicional através dos meios de comunicação de massa;
- Globalização do desporto;
- Profissionalização do desporto;
- Incremento da aceitação da comercialização do desporto;
- Ampliação da cobertura televisiva das competições desportivas;
- Modificação nas mentalidades dos órgãos de comunicação social;
- Crescimento da comunicação através do desporto;
- Proibição da publicidade das tabaqueiras;
- Credibilidade e prestígio.

Uma das principais vantagens para aquele que patrocina é a possibilidade de ver a sua marca envolvida no espetáculo desportivo, estes eventos ocorrem no estádio de futebol, onde é usual a presença dos órgãos de comunicação social e muita afluência do público em geral. Consubstancia-se no retorno do investimento através de aumento de vendas, melhoria de imagem e fortalecimento de relações.

2.3. Tipos de Patrocínio

Outro ponto de atenção é o tipo de patrocínio em que se deseja investir. Nos estudos pesquisados foram identificados oito tipos de patrocínio no desporto, a saber:

- Patrocínio de equipas desportivas;
- Patrocínio individual e endosso de celebridades desportivas;
- Patrocínio de organizações desportivas;
- Patrocínio de eventos desportivos;
- Patrocínio de instalações desportivas;
- Patrocínio de transmissões desportivas;
- Patrocínio de tecnologias;

- licenciamento.

(Amis, Pant & Slack, 1997; Mason, 1999; Rines, 2000; Lardinoit & Quester, 2001; Lagae, 2005; Fullerton & Merz, 2008).

Considerando o seu valor, existem vários critérios de classificação das categorias de patrocínio, contudo, e dado o âmbito específico do patrocínio no desporto, é pertinente apresentar uma tipologia visando o destinatário e o tipo de associação. Relacionado com o destinatário do patrocínio existem os seguintes tipos:

- Clubes desportivos;
- Federações e associações desportivas;
- Seleções nacionais;
- Atletas;
- Instalações desportivas;
- Eventos desportivos tradicionais;
- Eventos desportivos especiais;
- Competições desportivas;
- Projetos de desenvolvimento desportivo.

Quanto os tipos de associação ao nosso objeto de estudo, o estádio de futebol, os autores são unânimes ao apontar as seguintes tipologias de patrocínio: *naming rights*, patrocinador oficial e fornecedor oficial. Utilizaremos estas associações como apoio para o desenvolvimento da presente dissertação, que se caracteriza pelos patrocínios nos estádios de futebol.

2.3.1. *Naming rights*

Atualmente, o patrocínio no desporto tornou-se um tema crucial no marketing do desporto e continua a crescer consideravelmente no âmbito das estratégias de marketing global das empresas. Neste contexto, o *naming rights* ou patrocínio exclusivo é identificado como uma das formas mais valiosas.

Para Show (2006) o *naming rights* tem crescido rapidamente em uma escala global. Em 2006, 44 empresas comprometeram mais de US \$ 1,1 mil milhões (825 milhões de euros) do seu orçamento em patrocínio exclusivo para estádios.

Este tipo de patrocínio é encarregado pela totalidade do comprometimento financeiro, com exclusividade de uso para fins promocionais. Entre as vantagens do patrocinador exclusivo estão: a possibilidade de associar o nome da empresa ao nome do estádio, o uso exclusivo para ações promocionais e a geração de valor agregado à empresa pelo prestígio obtido como patrocinador exclusivo.

Para Brooks (1994) o *naming rights* arca com o custo de toda a organização e administração do evento, geralmente tendo voz ativa na sua gestão, e isto acontece frequentemente quando as marcas atribuem o seu nome a um determinado clube desportivo.

De destacar ainda que a questão da exclusividade das marcas é garantida como meio de prevenção do chamado *ambush* marketing. Este conceito é entendido por Mullin *et al.* (2000) como um esforço deliberado feito por uma empresa para associar-se indiretamente a um determinado evento, com vista a pelo menos obter algum reconhecimento e benefícios associados aos patrocinadores oficiais.

O *ambush* marketing começou quando as empresas começaram a ter noção do impacto causado pelo patrocínio de grandes eventos desportivos, contudo, com um investimento muito menor que os patrocinadores oficiais. As empresas associavam-se aos eventos sem estarem diretamente ligados aos mesmos, sem pagar a relativa quantia financeira respectiva à categoria que assumiam (Stolar, 2001).

Segundo Peter e Olson (2005) a possibilidade de ser uma patrocinador exclusivo de um estádio parece ser um negócio relativamente bom; o valor real de mercado para uma empresa que esteja avaliando a possibilidade de adquirir patrocínio exclusivo de um estádio tem sido motivo de debate desde que a tendência do estádio corporativo começou. Ainda segundo os mesmos autores, comparar a compra de um *naming rights* de um estádio ao valor de uma propaganda convencional é algo incongruente.

Usar o estádio como uma estratégia de marketing é o principal componente para o patrocínio na modalidade *naming rights*, que também a distingue de outras formas de patrocínio.

Comunicar-se com o público-alvo através do desporto em vez de uma comunicação direta é uma grande diferença entre patrocínio e outras atividades comerciais (Meenaghan, 1996). Quando os consumidores de desporto têm ligação mais forte em relação a um desporto ou atleta, o efeito da tendência equilibrada sobre a mudança de suas atitudes para com os patrocínios são reforçadas (Dalakas & Levin, 2005; Madrigal, 2001).

Outra vantagem neste tipo de associação, é que as instalações que vendem o *naming rights* têm obtido uma receita consistente de longo prazo. (McCarthy & Irwin, 1998).

Clark, Cornwell e Pruitt (2002) apresentam uma análise do impacto dos patrocínios *naming rights* sobre os preços das ações de empresas patrocinadoras. Os autores concluíram que, numa amostra de 49 estádios, entre 1991 e 2000, as parcerias realizadas de patrocínio corporativo tiveram um efeito positivo sobre os preços das ações das empresas patrocinadoras. Concluíram também que existem mudanças estatísticas significativas positivas nos preços das ações médios no momento do primeiro anúncio desses patrocínios. Os contratos de patrocínio são interpretados pelos participantes do mercado financeiro como sinais eficazes de expectativa de rentabilidade futura da empresa.

Entretanto as empresas patrocinadoras precisam de mais evidências empíricas para orientar suas decisões sobre a adesão ao *naming rights*, como forma de patrocínio, de forma a perceber se os objetivos de marketing da empresa estão sendo atingidos ou não.

2.3.2. Patrocinador Oficial

Os patrocinadores oficiais são responsáveis pela maior parte do investimento financeiro, mas dividem os direitos de utilização com outras empresas. Nesta categoria podem ser inseridos os patrocinadores secundários, com um menor encargo financeiro e que geralmente têm exclusividade dentro de uma determinada categoria.

Outra dimensão de análise é feita por Brooks (1994), em virtude da dificuldade de encontrar patrocinadores exclusivos (*naming rights*) para os eventos, a solução foi a de dividir as despesas entre diversos patrocinadores, sendo que os patrocinadores primários, ao arcar com a maior parte das despesas, buscam encontrar melhores oportunidades de exploração comercial.

Para Neto (2001) a escolha destes patrocinadores é geralmente feita através das seguintes categoria de empresas: bancos, companhias aéreas, seguros, serviços financeiros e mineração. Além da possibilidade de associar sua marca ao evento, as empresas têm exclusividade em sua classe de produtos. O autor cita as principais características que esse tipo de empresas busca em eventos patrocinados:

- Organizações que realizam eventos de continuidade assegurada;

- Busca de direitos exclusivos, uso de logotipo do evento, opções de mostruários, uso da publicidade do evento, venda in loco, divulgação do status de patrocinador oficial e opção preferencial de compras das cotas de patrocínios;
- Promoção de suas marcas e do aumento de vendas de seus produtos e serviços.

Sabe-se que o número de patrocinadores não pode ser ilimitado. No entanto, há limitações de espaço publicitário a serem explorados e por isso é importante distinguir os patrocinadores oficiais dos demais parceiros oficiais.

Aos patrocinadores oficiais compete o apoio financeiro, com a aquisição de cotas que vão de 40 a 60% do total de custos de realização do evento. Quanto aos parceiros oficiais cabe o apoio a nível de gestão do evento. São empresas cujos serviços e produtos são fulcrais para o sucesso do evento. (Neto, 2001)

2.3.3. Fornecedor Oficial

Os fornecedores oficiais cedem seus produtos e serviços em troca de oportunidade para promover suas marcas. Nesta categoria enquadram-se as empresas que, de alguma forma, possuem produtos ou serviços essenciais ao evento. Como retorno, ganham o direito de serem chamados de fornecedores oficiais (Neto, 2001).

O espaço destinado para publicidade também ganhou mais visibilidade dentro dos estádios. Com a oportunidade de alcançar um número elevado de pessoas durante um evento, os fornecedores oficiais começaram a investir em propagandas cada vez mais impactantes e criativas para alcançar uma maior identificação e interação com o público. Para as empresas que têm produtos consumidos diretamente durante o evento, como as cervejarias, restaurantes e bebidas (Rufino, 2012).

Além de ser uma boa estratégia para os fornecedores, deixando a marca em constante contato com os adeptos/espectadores, esta estratégia também é uma alternativa para a diversificação das receitas do estádio.

O fornecedor oficial representa uma classe específica de patrocinadores subsidiários, diferenciando-se pela característica dos produtos. Enquanto o patrocinador subsidiário possui produtos cruciais à realização do evento, os fornecedores oficiais podem estar associados a toda e qualquer classe de produtos.

3. A SINERGIA ENTRE O PATROCINADOR E O PATROCINADO

O principal motivo para o fim do contrato de patrocínio no desporto é a falta de sinergia entre o patrocinador e o patrocinado, muitas vezes pelo fato do negócio se resumir somente a um contrato financeiro e isso diminui a motivação do patrocinador em relação ao investimento efetuado (Stolar, 2001; Fullerton, 2007)

É evidente o poder comunicacional do desporto, alcançando vários segmentos-alvos, essa é a principal qualidade na insistência dos patrocinadores em apostar nesta ferramenta. Com vista a evitar um pior desfecho de um patrocínio, apresenta-se as principais características que favorecem uma longa e próspera relação entre patrocinador e estádio.

Para tanto, é importante estabelecer uma definição para relação que de acordo com Ferrand e McCarthy (2009) é uma série de interações entre duas partes, fazendo com que estas interações contribuam para o evoluir da relação, envolvendo trocas, empatia e comunicação recíproca.

O estabelecimento de um contrato de patrocínio submete o vínculo e cooperação entre duas entidades e consequentemente a existência de uma relação.

Em suma, podemos dizer que o patrocínio no desporto é um acordo estabelecido entre duas partes, sendo uma delas pertencentes ao mundo do desporto, do qual ambas retiram benefícios. Deste modo podemos definir quatro princípios do patrocínio:

- Concepção de vantagens para ambas as partes;
- Concessão de contrapartidas;
- Patrocínio como instrumento de comunicação;
- Troca mútua.

A capacidade do patrocínio no desporto para conferir benefícios reais em auxílio dos objetivos de marketing das empresas alavancou o apelo para que se investisse cada vez mais. Quanto ao estádio de futebol percebe-se o patrocínio da instalação como vantagem competitiva, e como tal deve saber como atuar quando procuram ou possuem patrocinadores, ponderando aspetos essenciais para essa relação.

Os estádios devem criar mecanismos próprios, para que possam desenvolver uma rede de contatos que traga mais-valias, através de parcerias futuras. Para tal, é

necessário um trabalho que requer tempo, conhecimento dos responsáveis pelo marketing da instalação e métodos próprios, para atingir os objetivos.

Várias são as características que tornam um estádio de futebol mais atrativo, a saber:

- Suscitar o interesse de um elevado número de pessoas;
- Possuir uma identidade própria conhecida do público;
- Atrair a atenção e presença dos *media* nos eventos por si organizados.

Resumidamente num plano de patrocínio, o estádio deve reconhecer as empresas com que mais se identifica, elaborar uma proposta específica, negociar e concretizar o contrato de patrocínio, demonstrando seriedade e fortalecendo a parceria.

E continuamente informar a empresa patrocinadora do retorno do investimento realizado. Um relatório bem produzido com os resultados alcançados e uma discussão sobre a diferença entre os esperados deixam sempre uma ótima impressão de profissionalismo e interesse pelo projeto, além de ser um excelente meio para manter as boas relações entre as partes.

Os estudos de Ferrand e McCarthy (2009) apresentam fatores característicos existentes numa relação entre duas entidades:

- Benefícios ligados;
- Lealdade, que é por natureza do foro funcional e emocional;
- O estatuto das partes, que pode evoluir de cliente a parceiro;
- O tipo de troca existente;
- A distância da troca;
- Confiança e envolvimento;
- Os recursos providenciados pelo parceiro.

A evolução e interligação destas componentes estão condicionadas a distintos elementos que vão desde a natureza à subjetividade da relação, entretanto existem algumas fases que sobressaem. Portanto apresenta-se as fases consideradas elementares para que a relação entre o estádio e o patrocinador seja de qualidade e contínua.

.

3.1 A Construção do Valor Estratégico

Considerando os vários intervenientes que participam no processo de patrocínio, as escolhas estratégicas devem ser pensadas e escolhidas com o objetivo de alcançar e satisfazer as partes da melhor maneira possível.

Para Cousins e Babiak (2006) o valor estratégico da relação de patrocínio entre o patrocinador e a organização, se bem trabalhado e aceito por ambos, será sinónimo para duração da colaboração, compreensão e aproximação entre parceiros.

Quando não existe valor estratégico no patrocínio, a parceria é considerada na ótica do patrocinado, apenas um como acordo financeiro, onde o encontro e interação com o patrocinador só ocorrerá na renovação do acordo de patrocínio, caracterizando uma receita para uma relação desfavorável.

Ferrand e McCarthy (2009) defendem que a criação de valor estratégico só ocorre quando o mesmo é baseado nos seus recursos e nas relações que são mantidas. Estas relações passam por um processo evolutivo como se pode observar na figura 3, sendo a relação com os patrocinadores do estádio de futebol tão importante, como os recursos providenciados pelos seus parceiros.

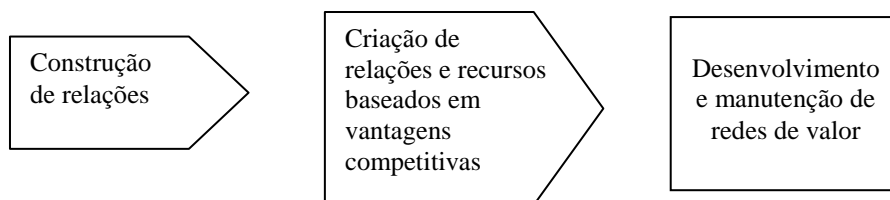


Figura 3. Fases evolutivas na criação de valor numa relação de patrocínio

Este processo deve ser visto como algo interativo, pois só após o estádio de futebol ter construído as suas relações de marketing e patrocínio, tendo em vista os públicos-alvo, e suportado por uma rede de contactos colaborativo é que conseguirá definir objetivos para melhorar cada fase evolutiva.

Shilbury, Quick e Westerbeek (1998) salientam a importância da reciprocidade na relação de patrocínio, mais do que um dador financeiro o patrocinador deve ser envolvido na organização desportiva e nas suas atividades.

O contributo mais importante é o investimento financeiro feito pelo patrocinador e a aplicação que o patrocinado faz com o mesmo, contudo, nesta relação o patrocinador

pode dar evidência e animação ao espetáculo desportivo, para que o seu envolvimento mais do que financeiro crie valor e o apoie a alcançar os seus objetivos comunicacionais, dando-lhe acesso ao mundo do desporto e a todas as suas vantagens (Sá & Sá, 2009).

A entrada do patrocinador no espetáculos futebolístico é uma vantagem competitiva, como garantia que o mesmo alcançará sucesso nessa ação, visto que estes conseguirão melhores resultados através do relacionamento mais direto com o público, de forma a enaltecer o valor que o futebol possui como veículo.

Portanto patrocínio, como recurso, pode ser interpretado como a base para a criação de uma vantagem competitiva por ambas as organizações (Daellenbach et al 2006).

Os gestores de patrocínio podem ajudar a criar esta vantagem competitiva, divulgando ativamente, em conjunto com a empresa, a sua imagem, construindo uma estima sobre a mesma na mente dos consumidores (Amis & Slack, 1999). Os responsáveis de marketing do estádio deverão procurar formas para este envolvimento, garantindo a continuidade por um maior período de tempo e uma maior satisfação por parte do patrocinador, criando o sentimento de fazer parte de algo com muito valor.

3.2 O PAPEL DA REDE DE COMUNICAÇÃO NA RELAÇÃO DO PATROCINADOR COM O PATROCINADO

No processo de patrocínio, uma componente deveras importante é a rede de comunicação, ela é o canal de relação com as empresas patrocinadoras. Cousens e Babiak (2006) defendem a rede de comunicação como recurso desenvolvidor de vantagens competitivas e estratégia para atrair investidores. Quando a mesma é ampliada para ambas as partes da relação, os benefícios aumentam ainda mais.

O sucesso na relação de patrocínio, passa pela criação de redes de comunicação, funciona como uma transmissão de mensagens favoráveis tanto para o patrocinador como para o estádio, aumentando a eficácia e a eficiência além do conjunto de vantagens competitivas do patrocinador face aos concorrentes.

A importância de uma rede de comunicação estruturada é fulcral para o impacto relacional e nos vários aspetos que envolvem as partes, como a confiança, reciprocidade e interdependência, enfatizando a rede relacional (Daellenbach *et al.* 2006). Outra função importante da rede é a capacidade de otimizar oportunidades e estar preparada

com certa antecedência das ameaças que podem envolver o estádio assim como os seus patrocinadores

A comunicação entre as partes é necessária para garantir que as informações provenientes do mercado possam ser transformadas em estratégias lucrativas, com o objetivo de produzir alvos partilhados além de ajudar no desenvolvimento de procedimentos e normas.

De forma a favorecer uma relação de patrocínio, são propostas algumas estratégias como nomear um indivíduo, que se encarregue do contato diário ou semanal com o responsável da equipa do patrocinador, colocando este ao corrente da evolução do projeto, fazendo com que haja uma participação ativa do patrocinador no desenvolvimento de todas as fases do projeto da organização desportiva (Schwarz & Hunter, 2008).

Assim como permitir o acesso, dos responsáveis da empresa patrocinadora e convidados importantes, a locais onde não possa entrar espectadores normais, fazendo com que se sintam uma parte importante do próprio acontecimento que patrocinam. Isto é fator importante no desenvolvimento de uma boa e duradoura relação, que pode ser complementada pela venda de ingressos a valores reduzidos para o pessoal da empresa.

3.3. A Lealdade com o Patrocinador

Farrelly e Quester (2004) consideram o compromisso e a confiança mútua como fatores-chave para atingir o grau de satisfação do patrocinado e consequentemente a renovação do acordo de patrocínio.

Farrelly e Quester (2003) definem lealdade como uma orientação psicológica que engloba a intenção de aceitar a vulnerabilidade fundamentada em expectativas positivas, nas intenções ou comportamentos da outra parte envolvida no patrocínio. Ou seja, a existência de confiança leva ao estabelecimento de uma relação entre duas partes baseada na verdade e na palavra dos responsáveis de ambas as organizações, trabalhando em conjunto, para o alcance dos objetivos acordados.

A lealdade assegura aos patrocinadores que sua associação ao estádio de futebol, tem sido ou será positiva e merecedora do investimento, e que serão reunidos esforços para assegurar o sucesso para ambas as partes.

Por outro lado, a perda de um patrocinador poderá ter repercussões graves no orçamento e atividade dum estádio, por isso é necessário, manter um esforço contínuo para a satisfação e lealdade dos patrocinadores.

Para uma relação patrocinador-patrocinado de sucesso, uma enorme cooperação e confiança entre ambos são fundamentais para que os objetivos de ambos sejam alcançados, criando-se aquilo que Shilbury, Quick e Westerbeek (1998) chamam de situação “ganha-ganha”. Este processo é proposto pelos autores na figura 4.

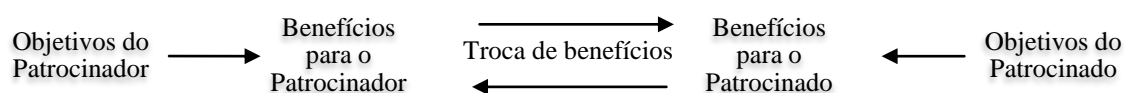


Figura 4. Processo de criação de situações “vencedor-vencedor”

Para um melhor aproveitamento de uma situação “vencedor-vencedor”, devem ser realizados contatos e encontros frequentes entre os dois para averiguar e medir, utilizando as ferramentas adequadas para saber se os objetivos e benefícios de ambos estão a ser alcançados.

Uma relação de patrocínio deve ser beneficiária para ambas as partes e por isso vista como uma parceria, contudo, também é sempre um negócio e por isso deve existir planeamento de ambas as partes (Masterman, 2007).

Os objetivos do patrocinador e patrocinado são diferentes, todavia, para a relação ser douradora, na altura de negociação, o estádio de futebol deverá entender quais os objetivos que o patrocinador quer alcançar e ver se é do seu interesse ou não.

Uma das formas mais comuns de compromisso por parte do patrocinador envolve o aumento do investimento realizado em ações de comunicação e marketing, alavancando a associação da marca com o estádio de futebol.

O compromisso assumido por parte dos parceiros, aliado a uma gestão dos aspetos comuns associados à relação, contribui para o desenvolvimento da fidelização necessária para a renovação do patrocínio (Daellenbach *et al.* 2006).

Apesar da grande dificuldade que poderá se ter em mensurar e avaliar o retorno de investimento do patrocinador em termos tangíveis, a perceção dos outputs criados em decorrência desta relação é que será o fator primordial para a decisão de renovação do patrocínio (Farrelly & Quester, 2003).

3.4 Satisfação: Fator Crítico de Sucesso para a Renovação do Patrocínio

A satisfação é o fator crítico de sucesso para o complemento de uma relação de patrocínio e consequentemente a renovação do contrato, considerando que é o ponto-chave que define o sucesso ou o fracasso de objetivos predefinidos pelas duas partes. Ela é o alcance dos objetivos estabelecidos e acordados pelo estádio e a empresa patrocinadora, não podendo existir frustrações, falta de comunicação e problemas.

Quester e Farrelly (2004) formularam um modelo de análise sobre a relação de patrocínio, onde a satisfação é objetivo final. Este modelo está ilustrado na figura 5.

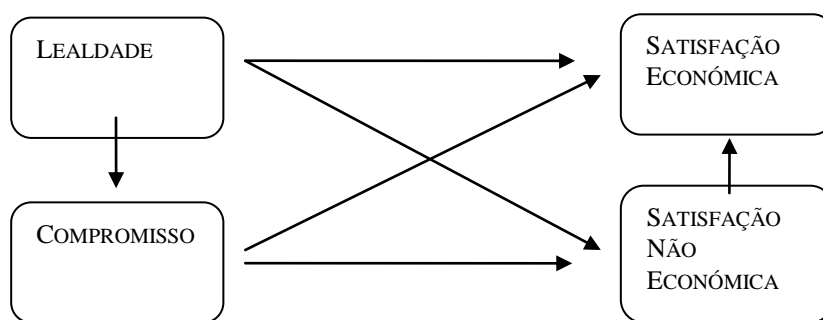


Figura 5. Modelo conceptual da satisfação na relação de patrocínio.

Analisa-se na figura 5, que a lealdade leva à definição da profundidade do grau de compromisso da relação, por sua vez, estes dois fatores conduzem positivamente à satisfação económica e não económica das partes envolvidas.

Para os autores a satisfação económica, são todos os proveitos financeiros que podem surgir em detrimento da relação de patrocínio, não apenas relacionados com o investimento feito pelo patrocinador, mas igualmente, o aumento das vendas dos produtos do patrocinador, do *merchandising* do patrocinado, descontos associados, maior disponibilidade financeira para investir no desenvolvimento desportivo, entre outros.

Na satisfação não económica, encontram-se fatores mais ligados ao campo da psicologia como o sentimento de dever cumprido, de gratidão, preenchimento, lealdade, etc.

Um claro entendimento dos contextos envolventes e dos fatores de motivação para a formação da relação e evolução ajudará a estabelecer laços fortes entre a organização desportiva e os seus parceiros (Cousens *et al.* 2006).

Portanto um ambiente relacional que conjugue os seguintes fatores: valor estratégico, comunicação, lealdade e satisfação, conduz certamente para uma relação de maior eficácia e uma garantia de prolongamento da mesma.

4. A Importância da Activação do Patrocínio

Atualmente, as empresas que tradicionalmente têm investido no patrocínio do desporto são confrontados com o aumento da pressão para maximizar os recursos e trazer consideráveis retornos. De forma a explorar todas as propriedades que estejam disponíveis para o patrocínio.

O fato é que utilizar somente a *media* alternativa como patrocínio, é agir de forma ineficiente, patrocínio por si só não é o suficiente, para o consumidor reter o nome da empresa na sua mente não basta somente visualiza-la, para ser mais eficaz será necessário ter uma experiência com a marca.

A chave para o sucesso reside sobretudo na activação. Sem a activação efetiva, não existe forma de assegurar que a mensagem chegue ao destinatário correto, no momento propício e que alcance os resultados desejados.

A activação de patrocínio é a garantia da comunicação de relacionamento da marca com uma propriedade (Cornwell *et al.*, 2005).

Para Meenaghan (2001) existem três princípios essenciais no patrocínio, o conceito de *goodwill*, os processos de transferência de imagem e o conceito de *fã* envolvido.

Segundo o mesmo autor, o *goodwill* é o influenciador na redução dos mecanismos de defesa dos consumidores, haja visto que o mesmo persuade o indivíduo a boa sensação e a necessidade da compra.

Em publicidades tradicionais o *goodwill* não é acionado, evitando o interesse no produto, quando há sua ação percebe-se alguns fatores como a sutileza da mensagem e a percepção do benefício.

No processo de transferência de imagem, os consumidores identificam e estimam quando as empresas apoiam atividades de que gostam ou quando realizam ações na localidade em que residem, na opinião do consumidor são empresas que pretendem ajudar várias partes e não apenas buscar o lucro.

Meenaghan (2001) refere-se a outro conceito, o *fã* envolvido. Uma vez que o patrocínio é evidenciado em atividades e eventos com os quais os consumidores estão

envolvidos, o princípio do fã envolvido consiste na medida em que os consumidores se identificam e são motivados pelas diferentes atividades.

No patrocínio e na atividade patrocinada existe uma relação emocional positiva orientada pelo patrocinador e que confere vantagem sobre o consumidor. A união emocional do alvo e a fidelidade a um desporto, pode formar um vínculo emocional com a marca, caso a activação do patrocínio seja compreendida como um benefício para a atividade patrocinada.

Compreender mais sobre o processo e as formas de activação de patrocínio pode ajudar as empresas a maximizar a utilização dos recursos e continuar a sua agenda organizacional.

Entende-se por activação toda e qualquer atividade praticada para maximizar o investimento do patrocínio, como evento de divulgação, utilização do patrocínio como ferramenta de relacionamento, campanhas voltadas para associação da marca

Sem dúvida o patrocínio é atualmente uma ferramenta eficaz de comunicação para as empresas e suas marcas, mas para criar ou reforçar um conceito e uma identidade de marca é condição essencial que o planeamento de toda estratégia de comunicação de marketing da organização busque um alinhamento no objetivo das ações no sentido de que todas as disciplinas comunicacionais transmitam a mesma mensagem.

Na prática, esse processo permite uma audiência recebendo e interagindo constantemente com uma mensagem que transmite um único conceito, mesmo que por diversos meios e ações diferenciadas.

A sinergia com as disciplinas do composto comunicacional de marketing representa uma marca dos patrocínios mais eficazes. É necessário que as ações de comunicação estejam projetadas no valor orçado para a estratégia de patrocínio. Na concepção de comunicação integrada, este patrocínio é parte de um plano maior e integrado. A ele, outras disciplinas de comunicação são conjugadas, para se alcançar uma sinergia que potencialize, ao máximo, a eficiência comunicacional dessa ação.

Esta ferramenta de comunicação será multiplicada em sua eficácia, se a empresa patrocinadora souber explorar todas as oportunidades de divulgação do patrocínio.

Considerar que cada evento pode ser também uma ocasião para desenvolver uma série de mensagens direcionados a diferentes públicos. O plano de activação do patrocínio inclui as seguintes fases:

1º Executar: A fase de execução diz respeito ao cumprimento do acordo com a entidade patrocinada e a utilização dos direitos do patrocinador. Para ser possível a comunicação integrada, é necessário que toda a equipa (patrocinador + estádio) esteja envolvida na activação do patrocínio, que exista união e coesão entre todos os recursos.

Deste modo, a direcção e o *staff* devem ser envolvidos em todos os aspetos da activação (Irwin, Sutton & McCarthy, 2008). Esta integração de meios deve ser feita nesta fase.

2º Alavancar: A fase de alavancagem consiste na estratégia do patrocinador em utilizar todo o efeito do patrocínio, sendo a chave para a maximização do valor de patrocínio. A ação passa por posicionar o patrocínio como uma atividade de promoção. (O'Reilly, 2005).

Os patrocínios no desporto não são funcionais sem activação, portanto é essencial o alavancar das atividades que lhe são adicionadas. Alavancar atividades é atrair os fãs desse desporto, com o objetivo de conhecer e fortalecer relações com essas pessoas (Irwin, Sutton & McCarthy, 2008).

3º Realizar: A fase de realização compreende os passos da gestão do plano de activação, que honra as obrigações contratuais do acordo de patrocínio. Tal como nas outras fases da gestão do patrocínio, é necessário atribuir responsabilidades de manutenção.

Nesta fase é elaborado um relatório sobre o plano de activação, que de acordo com Irwin, Sutton e McCarthy (2008) deve conter os seguintes componentes: introdução, sumário executivo, informações sobre participantes do evento, informação sobre exposição da marca (seja dentro e/ou fora do local do evento), exposição na imprensa e publicidade, os resultados na monitorização promocional e por último uma seção com os resultados adicionais que são as informações que não constam em outras áreas do relatório.

4º Avaliar: A fase de avaliar o patrocínio é uma atividade complexa (Lagae, 2005) e se dá pela exposição mediática do patrocínio gerada pelo evento, geralmente baseiam-se na exposição na televisão, entretanto com o avanço de outros meio veículos de comunicação, como a rádio, internet ou imprensa é importante também considerá-los.

Para Bennett (1999) a mensuração da eficácia do patrocínio pode ser realizada através dos seguintes métodos: índice de exposição da marca nos *media*, nível de lembrança da marca, criação e alteração de atitudes nos consumidores em relação à

marca, nível de conhecimento da marca, análise comparativa de vendas e outras formas de mensuração.

Em todos os casos de exposição, a avaliação é realizada baseada no tempo de duração, a dimensão da audiência e o modelo de avaliação comparativa. Muitos patrocínios não trazem valor acrescentado, porque não são avaliados, por isso é muito importante quantificar e qualificar o retorno do investimento nesta variável de comunicação.

5. Proposta Conceptual da Activação do Patrocínio em Estádio de Futebol

De acordo com a literatura propõe-se uma conceptualização da activação do patrocínio em estádio de futebol, com vista a construção de um modelo que possa ser utilizado pela gestão do desporto.

Para construção do modelo é necessário a contextualização de aspetos pertinente ao espetáculo futebolístico. É importante conhecer o funcionamento das transações comerciais que circundam este evento.

O adepto e o espectador fazem parte de um ambiente maior chamado de consumidores de bens e serviços de futebol e que não participam da produção do espetáculo.

Este universo é composto pelos consumidores finais (adeptos/espectador), patrocinadores, media, produtores e vendedores de espetáculo desportivo (clubes e federações) e bens associados. Neste contexto, destacam-se três intervenientes no processo de activação do patrocínio:

- O patrocinador, aquele que investe e cuja estratégia de comunicação deve ser definida em relação a segmentos-alvo, posicionamento e objetivos, entre outros fatores;
- O evento ou entidade patrocinada, que receberá o investimento passando a associar a sua imagem a uma marca/empresa;
- O público-alvo do evento, que assistirá ao evento e será um potencial consumidor (Lendrevie, Lindon, Dionisio & Rodrigues, 2004).

Considera-se que o presente modelo é direccionado à entidade patrocinada: o estádio de futebol. Ele é quem faz o elo de ligação entre o consumidor e o patrocinador, transmitindo a mensagem publicitária e a possibilidade de activação do patrocínio.

Para Mylopoulos (1992) a modelagem conceptual é a atividade de descrever formalmente alguns aspetos do mundo físico e social para efeitos de compreensão e comunicação.

Os modelos conceptuais são utilizados para ajudar a conhecer e compreender. São formados após um processo de concepção para serem meios que ajudem na resolução de problemas.

5.1 Modelo

Os componentes do modelo conceptual de activação do patrocínio no estádio de futebol contêm quatro fases que serão seguidamente detalhadas e discutidas na figura 6:

- Fase (a): objetivos da empresa patrocinadora para o patrocínio;
- Fase (b): tipos de associação utilizada;
- Fase (c): a activação propriamente dita segmenta-se para os públicos de empresas e adeptos;
- Fase (d): os passos do plano de activação.

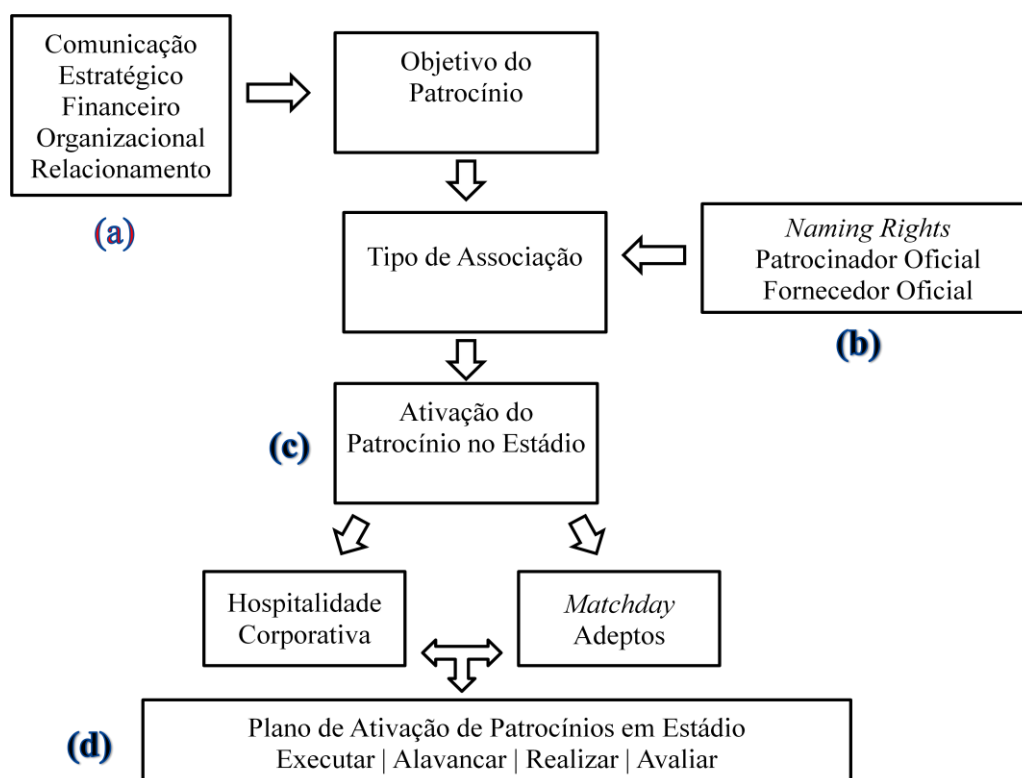


Figura 6. Proposta conceptual de activação do patrocínio no estádio de futebol.

Fase (a): objetivos da empresa patrocinadora para o patrocínio

Do ponto de vista do estádio de futebol o objetivo da busca de contratos de patrocínio consiste em se querer aumentar e melhorar a capacidade financeira. Para o efeito de ser identificado e reconhecido por grandes investidores.

Apesar deste potencial algumas instalações quando patrocinadas restringem-se em utilizar somente a publicidade de placas ou ações ineficazes, que não ocasionam grande impacto sobre o público frequentador.

Este baixo índice de conectividade mirram a real potencialidade de ganhar o consumidor, porque não basta reter o nome da empresa é necessário uma experiência com a marca.

Ciente de tal problemática o patrocinador deve buscar uma forma mais eficiente de alcançar as suas metas comunicacionais. Portanto, deve primeiramente saber quais são os reais objetivos para o investimento, como Fernandes (2009) propõe:

Tabela 3. Objetivos do patrocínio em áreas de atuação

Comunicação	Mudança ou reforço de imagem. Exposição comercial. Associação de valores.
Estratégicos	Globalização da marca. Conquista segmentos específicos. <i>Re-branding</i> de nova marca. Vantagem competitiva. Responsabilidade social.
Marketing	Aumento de notoriedade. Aumento do nível de fidelização. Aumento de afinidade.
Financeiros	Aumentar clientes. Incremento das vendas.
Organizacionais	Estimulação do endomarketing. (Marketing Interno)
Relacionamento	Dinamizar e ativar a marca. Aproximação com o público-alvo. Envolvimento direto com o público. Hospitalidade.

Fase (b): tipos de associação

Resolvido o conflito do canal de distribuição por parte do patrocinador, é necessário perceber a maneira que a empresa irá associar o seu patrocínio.

Quando se fala em estádios de futebol utiliza-se o *naming rights*, o patrocinador oficial e o fornecedor oficial.

De acordo com Neto (2001), Show (2006), Berret e Slack (2001) e Clark, Cornwell e Pruitt (2002) há diferença de benefícios nestas diferentes cotas de patrocínio em conformidade com o tamanho do investimento financeiro realizado.

O *naming rights* é o investimento responsável por subsidiar todo o estádio de futebol. O patrocinador oficial divide as suas ações com outras empresas dentro do estádio. Por último, o fornecedor oficial busca a notoriedade em troca de produtos/serviços.

Fase (c): a activação propriamente dita

Independente da associação escolhida é importante que as activações dos patrocinadores ocupem um lugar distinto e valorizado na mente dos adeptos/espectadores, consoante a dimensão dos investimentos.

A activação do patrocínio é uma vantagem competitiva para os patrocinadores do estádio de futebol. O conceito de *fã* envolvido ocorre quando o patrocínio é evidenciado antes, durante e após os jogos de futebol e por a empresa apoiar este espetáculo que os consumidores tanto gostam (Meenaghan 2001).

Este autor afirma que uma activação bem direccionada favorece uma relação emocional positiva entre o consumidor e patrocinador, conferindo uma vantagem do patrocinador sobre o consumidor.

Portanto para se criar ou reforçar um conceito e uma identidade de marca é essencial que o planeamento de toda estratégia de comunicação da empresa patrocinadora busque convergir no objetivo das ativações do patrocínio. No sentido que todas as disciplinas comunicacionais transmitam a mensagem que envolva o consumidor.

Para Irwin, Sutton e McCarthy (2008) as principais estratégias para maximizar o valor do patrocínio são as respectivas ativações:

- Hospitalidade: oferecer uma experiência única e inesquecível de forma a criar laços estreitos com o consumidor, com o objetivo de entreter os clientes e construir relacionamento em um ambiente informal. No caso do estádio de futebol além de empresas outros segmentos buscam estes serviços, trata-se de indivíduos com alto poder aquisitivo que procuram no estádio um serviço diferenciado.

- Publicidade temática: é a publicidade que utiliza um tema relevante para se comunicar com o público-alvo. É uma das estratégias mais comuns de comunicação e usufrui de vários veículos nos *media*.

- Conteúdo da marca: uma ferramenta de comunicação publicitária que agrega a marca da empresa com o evento patrocinado. Segundo os autores o evento patrocinado associa-se de tal maneira com a marca que incorpora atividades e imagem que a marca promove.

- Promoção de retalho: atividade de promoção de bens e serviços diretamente ao consumidor final. É uma ação impulsionadora do patrocínio no desporto, já que a empresa pode usar como um meio ideal para promover suas vendas a retalho.

- Promoção de sensibilização: processo caracterizado pela distribuição de produtos experimentais para que sejam avaliados pelo público-alvo, sendo os locais e as áreas geográficas selecionadas de acordo com as características desejadas pelo patrocinador. É um meio eficaz de construção de sensibilização além de conhecer e fortalecer as relações com essas pessoas.

Todas estas estratégias estão abrangidas na activação do patrocínio, nomeadamente a hospitalidade corporativa e o *matchday* adepto, que serão exemplificadas nos procedimentos de activação.

Fase (d): passos do plano de activação

O plano de activação do patrocínio no estádio de futebol são os passos que a gestão do estádio em conjunto com o patrocinador devem tomar em busca de utilizar a ferramenta da activação de maneira eficiente.

O executar é primeira ação do plano de activação com o cumprimento do acordo com o estádio e a utilização dos direitos do patrocinador.

Nesta fase é importante ressaltar a comunicação integrada, de modo que toda a equipa participe na activação do patrocínio desde a direção ao *staff* (Irwin, Sutton & McCarthy, 2008).

A segunda ação é o alavancar: atividade que despende mais energia por parte do patrocinador. Segundo O'Reilly (2005) tem a função de posicionar o patrocínio como uma atividade de promoção.

A terceira ação é o realizar. Nesta fase é elaborado um relatório de gestão do plano de activação, que de acordo com Irwin, Sutton e McCarthy (2008), deve conter os seguintes componentes:

- Introdução e sumário executivo: inclui fatos essenciais, tais como, o nome do patrocinado, o tempo de duração, as datas e tem como objetivo proporcionar uma visão global ao leitor;
- Informações sobre participantes: revelar o número de cada tipo de espectador, bem como os dados demográficos, psicográficos e informação sobre comportamentos;
- Exposição no local: abrange todas as formas de exposição da marca no evento, nomeadamente, sinalização, placas e painéis, sendo também importante referir a duração e frequência das impressões;
- - Exposição fora do local: envolve toda a documentação sobre a publicidade, imprensa, internet, ou em pequenos pontos de venda;
- - Exposição na publicidade e imprensa: compreende os *spots* publicitários e as notícias nos meios de comunicação a anunciar o evento.
- - Resultados na monitorização promocional: inclui o produto ou amostras distribuídas aos espectadores do evento, vendas no local da prova, exposições e *stands* em feiras;

- Resultados adicionais: abrange toda a informação relevante que não foi colocada nas seções anteriores.

A última ação é o avaliar. Esta atividade tem consignado grande importância no prolongamento da parceria em virtude dos custos crescentes com patrocínio no desporto (Lardinoit & Derbaix, 2001).

Para avaliar o efeito de um patrocínio nas vendas será importante ter atenção aos seguintes aspetos de acordo com Irwin, Sutton e McCarthy (2008):

- Comparar as vendas durante o período do patrocínio e o mesmo período nos anos anteriores;

- Medir as vendas durante o evento e comparar com mesmo período noutros mercados semelhantes sem patrocínio;

- Comparar as vendas no retalho ou nos revendedores versus nas lojas retalhistas que não participaram no evento;

- Comparar níveis de utilização entre os fãs da entidade patrocinada e os consumidores com o perfil que não se aperceberam do patrocínio;

- Codificar novos clientes importantes gerados e monitorizar a sua taxa de conversão;

- Trabalhar com a força de vendas para monitorar o valor dos novos negócios ou aumentar o valor gerado por cada cliente; calcular o valor das novas vendas.

Já Cornewell e Maignan (1998) apontam as seguintes estratégias de mensuração dos efeitos do patrocínio:

- Métodos baseados na exposição com o monitoramento da quantidade e natureza da cobertura obtida pelo patrocínio e a estimativa direta e indireta da exposição nos *media*.

- Estudos de rastreamento que avaliam as medidas de qualidade, familiaridade e preferências decorrentes da atividade avaliada. O *recall* é um exemplo deste tipo de avaliação ao utilizar técnicas especiais, da intensidade e de como a ação de marketing foi memorizada pelas pessoas que leram, ouviram ou assistiram.

5.2 Procedimentos na Activação

Os procedimentos na activação do patrocínio nos estádios de futebol são um conjunto sequencial de ações, uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização destas atividades que permitam realizar um trabalho de forma correta e atingir a meta.

Conhecer estas diretrizes é essencial para os profissionais de marketing que atuam nessas instalações desportivas.

Cornwell *et al.* (2005) considera a activação do patrocínio como a garantia da comunicação de relacionamento da marca com uma propriedade, portanto as empresas que apostam nesta ferramenta permitem sustentar os seus objetivos de forma mais dinâmica.

A relação do patrocinador com o consumidor será o plano de fundo deste capítulo, por acreditar ser a estratégia que proporciona experiências e diferenciação de um produto e/ou serviço. Portanto, essa prática promove a interação direta com o cliente do estádio e o convida a participar na evolução da marca do patrocinador.

Outro fator importante é que os consumidores que frequentam os estádios estão cada vez mais exigentes e a publicidade tradicional não é mais suficiente para que se busque os produtos anunciados.

A criação de experiência possibilita atrair segmentos específicos, constrói fidelidade e conduz a diferenciação da marca. Importante enquadrar que nestas formas de activação em estádio de futebol, além do adepto/espectador comum existem os segmentos corporativos que são o conjunto de empresas interessadas nos serviços oferecidos no espetáculo futebolístico.

O conceito de hospitalidade em estádios é bastante abrangente, vai desde o acesso às áreas exclusivas a uma atividade de entretenimento no intervalo do jogo, por exemplo. Claramente os patrocinadores tendem a apostar na hospitalidade por esta proporcionar o relacionamento direto com o adepto/espectador.

As ativações relacionadas com a hospitalidade no estádio podem ser muito mais do que um meio promocional, pois permitem que o patrocinador ofereça uma experiência diferenciadora aos clientes atuais ou potenciais.

As oportunidades proporcionadas podem ser um convite para uma recepção antes de um jogo, um bilhete para áreas exclusivas no estádio ou até uma dormida no estádio.

Todas estas oportunidades têm várias implicações que vão muito além do jogo de futebol propriamente dito. Esta aproximação e relacionamento com cliente deve ser aproveitada quando dois concorrentes não têm diferenciação ao nível de produto e serviço, a escolha final do consumidor será pela empresa com quem tem um relacionamento mais próximo.

A iniciativa da hospitalidade nos estádios gera vida aos produtos e serviços dos patrocinadores, ao mesmo tempo que fideliza a carteira de clientes oferece a outros consumidores coisas consideradas inacessíveis, como viajar acompanhado no mesmo transporte do seu clube favorito.

Com base no modelo conceptual criado no capítulo anterior elaborou-se duas listagens de procedimentos na activação do patrocínio com influência do conceito de hospitalidade no estádio, seja na ótica do adepto/espectador comum ou na hospitalidade corporativa.

As hospitalidades corporativas oferecem grande variedade de serviços, como camarotes e *lounges* privativos, tendas, *catering*, estacionamento preferencial, brindes e entretenimento.

As expectativas do mercado corporativo e dos adeptos *VIP* são bem maiores do que dos adeptos convencionais. Da mesma forma o potencial financeiro e a exigência destes clientes são bem maiores e por esta razão necessita de um plano comercial diferenciado.

Borges (2012) sugere o seguinte plano que pode ser visualizado na figura 7.

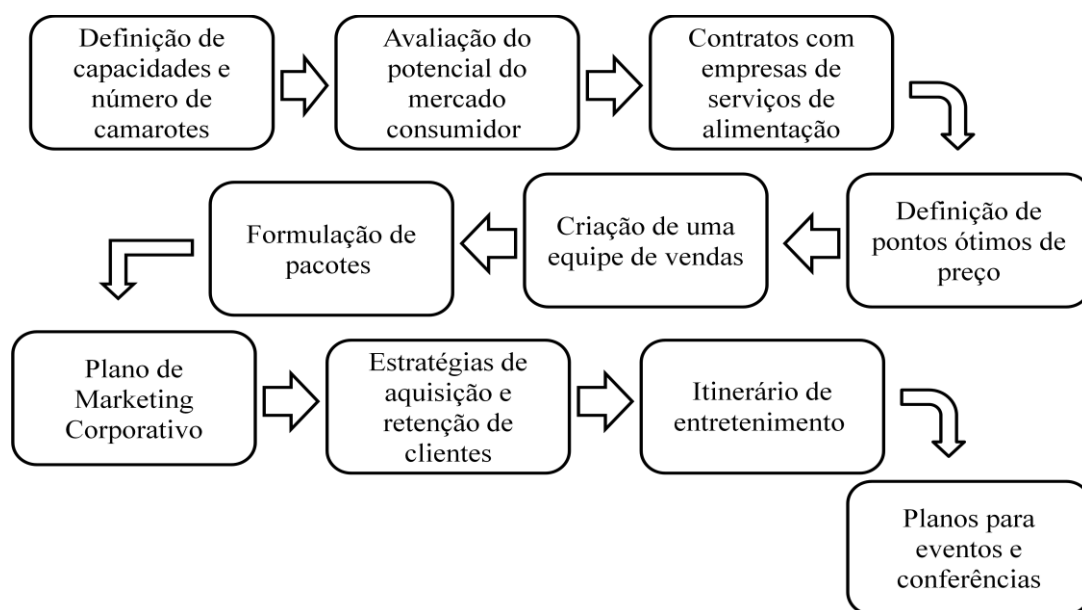


Figura 7. Plano de ações de hospitalidade corporativa para estádios de futebol.

Ainda segundo o autor a visão dos objetivos comerciais quando se investe em ações de hospitalidade no estádio de futebol são:

- Aumentar a receita individual de cada cliente que utiliza o serviço de hospitalidade do estádio;
- Aumentar a retenção de clientes;
- Prospeção de novos clientes que não sejam frequentadores do estádio;
- Captar adeptos comuns e transformá-los em clientes dos serviços;
- Transformar os clientes que compram o pacote individual de jogos em compradores de pacotes anuais;
- Otimizar a utilização dos espaços para dias que não há jogos.

Além das empresas que utilizam a hospitalidade dos estádios para atrair mais clientes, não se pode esquecer a relação magna dos estádios com os adeptos/espectador, visto que esta relação é o fator principal de haver investimento por distintos patrocinadores.

Como mencionado anteriormente a publicidade tradicional não tem o mesmo efeito quanto uma ação de activação que envolve o adepto e cria o sentimento de empatia com o ambiente do estádio. Este ambiente é descrito por Mullin et al (2000) onde são considerados a música, o equipamento e acessórios da instalação desportiva, bem como as concessões e as festividades antes e após o evento desportivo.

Portanto no estádio deve-se oferecer produtos/serviços que satisfaçam o adepto e o espectador. Esta oportunidade é defendida por Kotler (1998) quando fala que o local é de grande importância para ação mercadológica, visto que as empresas patrocinadoras desfrutam de uma vantagem diferencial.

Rufino (2012) refere estratégias que podem ser utilizadas para uma melhor ação dos patrocinadores com os adeptos/espectadores que vão ao estádio que podem ser observadas na tabela 4.

Tabela 4. Estratégias de activação do patrocínio para o adepto/espectador.

Ação do Patrocinador	Vantagem Competitiva
Venda de produtos e serviços exclusivos no estádio.	Alcançar maior número de consumidores em um curto espaço de tempo, mantem a concorrência afastada.
Direcionadores de tráfego.	Induzir o consumidor a visitar o estádio por uma promoção exclusiva no local e desta forma concretizar a compra. Cupão de desconto.
Ingressos promocionais e premiações.	Aumentar as vendas de um determinado produto ou atrair consumidores para o estádio.
Amostragem de produtos.	Interatividade com o consumidor ao esclarecer os benefícios e/ou qualidade do produto.

Além das sugestões supracitadas, acredita-se que ações em dias de jogos, conhecido como *matchday*, são fatores críticos de sucesso na activação do patrocínio. Estas experiências com adeptos são memoráveis e fazem parte do marketing boca-a-boca.

O *matchday* adeptos é uma estratégia que os patrocinadores utilizam para a aproximação do adepto ao seu clube, ao mesmo tempo que promove a sua marca de forma a ganhar notoriedade. No dia de jogo do clube âncora deste estádio realizar-se-á ações como:

- Pernoitar no estádio no dia que antecede o jogo. Atualmente um clube que já utiliza esta ação é o Sport Lisboa e Benfica com a parceria da Coca-Cola criaram um espaço onde se pode alojar os adeptos no Estádio da Luz;
- Participar de uma refeição com a equipa, no restaurante do estádio;
- Utilizar redes sociais, lançar campanhas para o aumento de seguidores, com o prémio para o adepto, uma manhã de autógrafo, um jantar com o maior ídolo da equipa, por exemplo.

Importa saber que tanto na hospitalidade corporativa, como no *matchday* adeptos, é necessário mapear e compreender o segmento que se busca atingir, visto que há limitações estruturais de alguns estádios bem como aspetos socioeconómicos e culturais do consumidor. Portanto, é preciso construir uma proposta que se adeque a realidade do gestor de marketing do estádio, mas que foque nos benefícios e resultados que podem ser obtidos através dos procedimentos de activação nos estádios.

5.3 Gestão e lealdade do patrocínio

Nos últimos anos, as empresas utilizam o futebol como veículo de comunicação para gerarem extraordinárias respostas emocionais nas pessoas, o que possibilita o reforço do posicionamento das marcas. Desta forma a lealdade dos fãs é utilizada para criar lucros extras na venda dos diversos produtos e serviços.

Nesse preâmbulo, torna-se importante também considerar o modelo, elaborado por Wakefield e Sloan (1995), que propõe a utilização de fatores relacionados ao estádio, resposta do espectador e fatores de moderação para se estudar a frequência dos adeptos nos estádios de futebol.

Os autores concluíram que os efeitos da lealdade à equipa - estacionamento do estádio, limpeza do estádio, percepção de aglomeração e serviços de alimentação - aliados à experiência vivenciada no estádio afetam o desejo dos espectadores em continuar a frequentar o local.

Como já foi mencionado nesta dissertação, uma larga faixa da população tem uma atitude positiva em relação ao desporto. O fato da cobertura mediática ser cada vez maior faz com que as empresas tenham um grande interesse na utilização do desporto para atingirem os seus objetivos.

Segundo vários autores (Pozzi 1998; Shanklin & Kuzma, 1992) as empresas que apostam em patrocínios têm os seguintes objetivos:

- Notoriedade;
- Obtenção de associações entre a marca e o patrocinado;
- Influenciar atitudes;
- Possibilidade de aparecer num restrito leque de escolhas;
- Aumentar as vendas;
- Comunicação e motivação interna;
- Imagem corporativa;
- Motivar a rede de distribuição;
- Possibilidade de encontro com outros parceiros;
- Combater e/ou antecipar a concorrência

É essencial que o planeamento de toda estratégia de comunicação de marketing da organização busque um alinhamento no objetivo das ações de activação no sentido de que todas as disciplinas comunicacionais transmitam a mesma mensagem.

Na prática, esse processo permite uma audiência recebendo e interagindo constantemente com uma mensagem que transmite um único conceito, mesmo que por diversos meios e ações diferenciadas.

Para isto, as ações estratégicas de comunicação integrada exercem um papel eficaz e de profunda importância. Neste caso, o planeamento orçamentário para o patrocínio deve prever recursos também para o planeamento, a gestão, a comunicação e a pesquisa de resultados.

Um dos pontos fundamentais para a sinergia e lealdade, é solidificar o patrocínio e seus objetivos por meio de protocolos de relacionamento entre o estádio e o patrocinador.

Embasadas no valor estratégico, na rede de comunicação, na lealdade e satisfação desta relação, proposto por Shilbury, Quick e Westerbeek (1998); Quester e Farrelly (2004); Cousens e Babiak (2006) e Ferrand e McCarthy (2009) a figura 8 ilustra de acordo com a literatura, como deve ser a cooperação entre os princípios deste relacionamento, que será nomeado de protocolo de relacionamento.

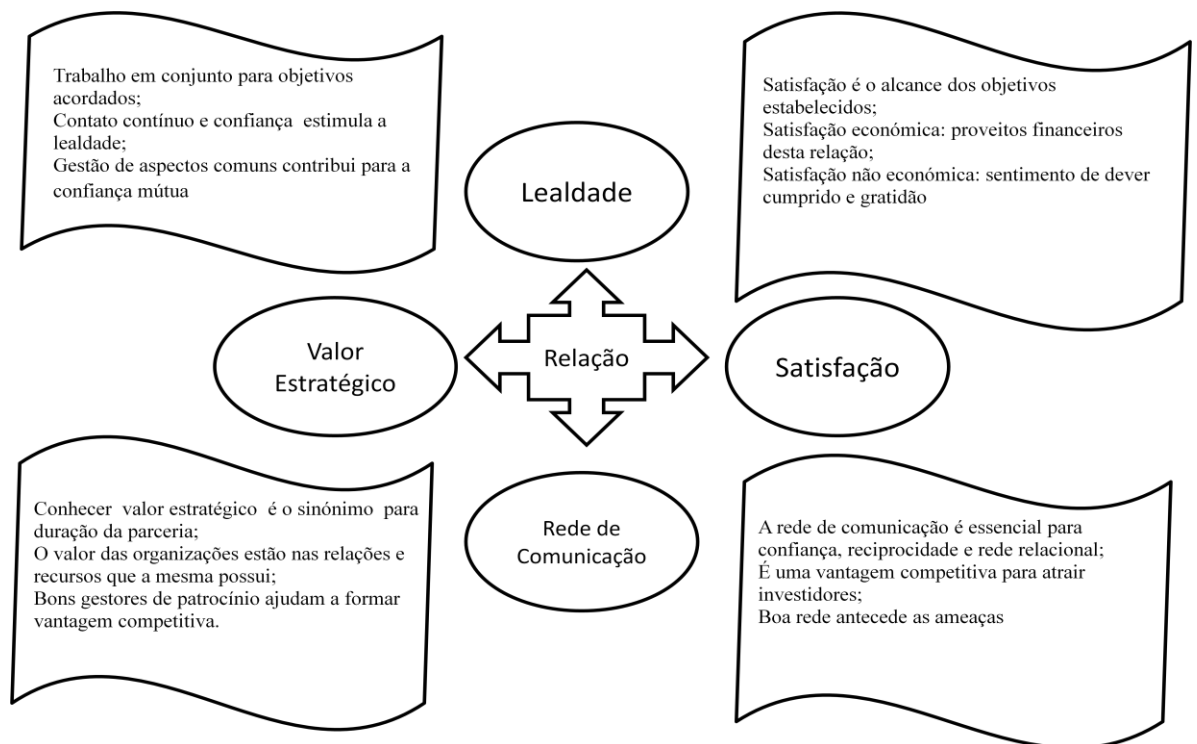


Figura 8. Protocolo de relacionamento.

Empresas patrocinadoras e gestores de marketing dos estádios podem levar em consideração este modelo explicativo como referência quando for planejar e/ou fortalecer um acordo de patrocínio.

Considerações Finais

A presente dissertação pretende contribuir para o estudo do patrocínio no desporto em estádios de futebol. Espera-se que seja aproveitada pelos gestores de marketing dos estádios de futebol como a elaboração das suas estratégias de marketing.

O patrocínio no estádio de futebol tem um excelente acesso ao universo emocional dos frequentadores destas instalações por possuir uma conexão direta com os sentimentos. Nesta ocasião nasce um sentimento de *goodwill* em relação à marca da empresa que influencia a atitude e o comportamento. É o sentimento de *goodwill* que torna o patrocínio distinto da publicidade, enquanto a publicidade altera a percepção do consumidor em relação a um produto específico, o patrocínio muda a percepção de um patrocinador específico que vai contagiar as marcas.

A capacidade de comunicação e a cobertura mediática que o estádio proporciona é de enorme interesse para as empresas patrocinadoras. Com a associação ao estádio as empresas conseguem atingir segmentos-alvo mais abrangentes, inatingíveis por outras ferramentas comunicacionais.

Neste local é possível identificar e intensificar o relacionamento do patrocinador com determinados públicos além de aumentar as vendas e projetar a sua marca como colaboradora do espetáculo futebolístico.

Em termos característicos, atualmente, a maioria das instalações desportivas, nas quais se enquadram os estádios de futebol, dependem do financiamento de patrocinadores para garantir a sua atividade e sobrevivência, assim como as empresas se apercebem cada vez mais da importância que este local possui como ferramenta de comunicação.

Em busca de uma gestão dos estádios de futebol sustentável, o presente trabalho objetivou um modelo conceptual de activação do patrocínio no estádio de futebol de acordo com a revisão da literatura, capaz de orientar a fidelização do patrocinador. Desenvolveu-se também um protocolo de relacionamento, como forma de garantir a sua manutenção ao mesmo tempo que resgata o investimento feito.

O modelo conceptual de activação do patrocínio no estádio de futebol considera um conjunto de etapas no processo de activação.

Uma primeira etapa, os objetivos do patrocínio por parte do patrocinador, onde as marcas tendem a procurar reforçar a imagem, aumentar a notoriedade e associar valores à marca, além da possibilidade de relacionamento e afinidade com o público-alvo e de incremento de vendas.

A segunda etapa passa pela escolha do tipo de associação: *naming rights*, patrocinador oficial ou fornecedor oficial.

A terceira etapa do modelo conceptual é a activação propriamente dita, que no referido modelo se dividirá em hospitalidade corporativa para o público de empresas e o *matchday* adeptos para os adeptos frequentadores do estádio. Este processo inicialmente limitava-se no fornecimento de bilhetes e no acesso a prémios, atualmente procura-se mais interação com o cliente, através da criação de oportunidade dos consumidores interagirem com seus ídolos e clube.

A última fase consiste no plano de activação do patrocínio no estádio. Com as fases: executar, alavancar, realizar e avaliar.

Espera-se que o modelo conceptual de activação de patrocínios no estádio de futebol forneça uma direcionamento para futuras pesquisas, para examinar exaustivamente como os *stakeholders* dos programas de patrocínio em estádios de futebol percebem essa prática e como são suas atitudes e intenções comportamentais face a esse panorama.

Como o patrocínio continua a aumentar a sua efetividade e o seu papel integrado nas atividades de marketing, a importância deste recurso, o seu potencial também cresce e os estádios de futebol começam a delinear estratégias e a angariar parceiros, através de patrocínios com forte ligação relacional entre as parte.

Existe um especial cuidado, por parte dos gestores de estádios, no relacionamento com os parceiros e no cumprimento de todos os objetivos contratualizados.

Portanto foi sugerido neste estudo, um protocolo de relacionamento entre as partes para o cumprimento das contrapartidas, com as seguintes componentes: o valor estratégico, a rede de comunicação, a lealdade e satisfação das partes envolvidas.

Numa relação de patrocínio entre o estádio e a entidade patrocinadora, a existência de confiança e compromisso de ambas as partes é fundamental para a satisfação final e conseqüente renovação e continuação da mesma.

O protocolo de relacionamento será determinante para a continuação ou término deste, quanto mais forte for a relação, maior será a probabilidade da sua continuidade.

Para terminar-se a presente conclusão, reafirma-se que a activação do patrocínio desporto irá crescer ainda mais nos próximos anos, visto que é cada vez mais evidente a baixa eficácia da publicidade tradicional, nota-se também um aumento na preocupação das empresas patrocinadoras quanto ao retorno de investimento, a activação será a saída para melhores resultados do investimento em patrocínios.

É preciso construir uma proposta comercial para as empresas que releve os benefícios e resultados que podem ser obtidos através do patrocínio em estádios de futebol, especificamente pela activação.

Primeiro, quando uma empresa tinha como o objetivo o incremento da imagem comprava espaço publicitário nos *media* e buscava a titulação nos patrocínios, agora, a tendência que se robustece, é o reforço da imagem visando uma maior exclusividade nos patrocínios além de realizações de eventos interativos com os clientes.

Atualmente, existe um *open mind* para a aposta em patrocínio no desporto como ferramenta de comunicação, para tanto ainda é preciso uma mudança na forma de como algumas empresas consideram o patrocínio, não como simples veículo de exposição mediática mas com os benefícios que só são encontradas a partir das ações de activação do patrocínio. Para a concretização de melhores resultados, os patrocinadores terão de apostar e melhorar a activação, com ações dinâmicas e surpreendentes de contato direto com o público-alvo.

Outro campo de investigação é o setor de hospitalidade, por ser ainda uma área pouco difundida nos estádios de futebol, mas que se irá desenvolver rapidamente como vantagem competitiva na gestão dos estádios de futebol.

Importa que os estádios desenvolvam experiências adequadas para o mercado atuante e que a criatividade do gestor de marketing seja posta em prática para transformar a diferenciação em um fator crítico de sucesso para gestão de marketing dos estádios.

Deve-se aproveitar os novos meios de comunicação social, com especial ênfase para o emergente crescimento do *on-line*, como meio de promoção quer da marca dos estádios de futebol quer das parcerias que estes mantêm. Isto implica um custo mais reduzido que a publicidade tradicional e cuja eficácia começa a atingir padrões

aceitáveis, possibilitando o retorno que os patrocinadores exigem nos acordos que assinam.

A presente dissertação baseou-se na literatura de marketing no desporto, sendo estritamente teórico, pelo que seria pertinente a realização de um estudo piloto com entrevistas com os profissionais de marketing dos estádios de futebol, para se aquilatar da pertinência e exequibilidade do modelo conceptual de activação do patrocínio em estádios de futebol.

Referências Bibliográficas

- Afif, A. (2000). *A bola da vez – O marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Editora Infinito.
- Aidar, A., Leoncini, M., & Oliveira, J. (2000). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Alencar, D. (2011). *Olimpíada e cidadania*. Fortaleza: Universidade Aberta-Fundação Demócrito Rocha.
- Alexandris, K., Tsaousi, E., & James, J. (2007). Predicting sponsorship outcomes from attitudinal constructs: The case of a professional basketball event. *Sport Marketing Quarterly*, 16(3), 130-139.
- Alm, J. (2012). *World stadium index*. Copenhaga: Danish Institute for Sports Studies/Play the Game.
- Amis, J., & Slack, T. (1999). Sport sponsorship as a distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(4), 250-272.
- Bale, J. (1993). The spatial development of the modern stadium. *International Review for the Sociology of Sports*, 28(3), 121-134.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The business of sport management*. Londres: Pentrice Hall.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2006). *The marketing of sport*. Londres: Pentrice Hall.
- Benford, R. D. (2007). The college sports reform movement: Reframing the edutainment” industry. *The Sociological Quarterly*, 48(1), 1-28.
- Bennett, R. (1999). Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*, 33(4), 291-293.

Berret, T., & Slack, T. (2001). A framework for the analysis of strategic: approaches employed by non-profit organisations in seeking corporate sponsorship. *Sport Management Review*, 4 (1), 21-45.

Borges, C. (2012). *O futuro da hospitalidade corporativa em estádios. Como entreter clientes e construir relacionamentos em um ambiente informal enquanto indivíduos com alta renda procuram um nível diferenciado de conforto e serviço*. Consultado em 25 de maio, 2013 de <http://www.universidadedofutebol.com.br/Artigos/2012/07/1,15404,O+FUTURO+DA+HOSPITALIDADE+CORPORATIVA+EM+ESTADIOS.aspx?p=4>.

Bourdieu, P. (1983). *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero.

Boyd, J. (2000). Selling home: Corporate stadium names and the destruction of commemoration. *Journal of Applied Communication Research*, 28(1), 330-346.

Breitebarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, (8)1, 179-206.

Brooks, C. (1994). *Sports marketing. Competitive business strategies for sports*. Estados Unidos: Prentice Hall.

Cardia, W. (2003). *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Bookman.

Cheng, P., & Stolar, D. (1999). Successful sponsorship: a marriage between sport and corporations for the next millennium. *The Cyber-Journal of Sport Marketing*. Consultado a Maio 25, 2013, de <http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1999/cjsm/v3n3/cheng&stotlar33.htm>.

Cianfrone, B. A., & Zhang, J. J. (2006). Differential effects of television commercials, athlete endorsements, and event sponsorships during a televised action sports event. *Journal of Sport Management*, 20(1), 321-343.

Clark, J., Cornwell, T., & Pruitt, S. (2002). Corporate stadium sponsorships, signaling theory, agency conflicts, and shareholder wealth. *Journal of Advertising Research*, 42 (6), 16-32.

Cobra, M. (1992). *Administração de marketing* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Coliseum, R. (2008). *Roman coliseum*. Roma. Consultado em 25 de maio, 2013 de <http://www.the-colosseum.net/idx-en.htm>

Contursi, E. (1996). *Marketing Esportivo* (2a ed.). Rio de Janeiro: Sprint.

Cornwell, T. B. (2000). Understanding long-term effects of sports sponsorship: role of experience, involvement, enthusiasm and clutter. *Sports Marketing and Sponsorship*, 8(1), 127-143.

Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1-21.

Cousens, L. & Babiak, K. (2006). Beyond sponsorship: re-framing corporate-sport relationships. *Sport Management Review*, 9(1), 1-23.

Crompton, J. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 3(1), 267-281.

Daellenbach, K., Davies, J., & Ashill, N. (2006). Understanding sponsorship and sponsorship relationships—multiple frames and multiple perspectives. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 11(1), 73-87.

Dalakas, V., & Levin, A. M. (2005). The balance theory domino: how sponsorships may elicit negative consumer attitudes. *Advances in Consumer Research*, 32(1), 91-97.

Dean, D. H. (2002). Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: measuring the effects on corporate community relations. *Journal of Advertising*, 16(4), 77-87.

Ekelund, P. (1998). *A rentabilidade das associações de times de futebol: os exemplos das ligas de futebol da Itália e da Inglaterra*. 16(3), 130-139. Texto apresentado no 1o. Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

Farrelly, F., & Quester, P. (2003). The effects of market orientation on trust and commitment – The case of the sponsorship business-to-business relationship. *European Journal of Marketing*, 37(1), 530-553.

Farrelly, F., & Quester, P. (2004). What drives renewal of Sponsorship Principal/Agent Relationships?. *Journal of Advertising Research*, 8(1), 353-360.

Farrelly, F., & Quester, P. (2005). Examining important relationship quality constructs of the local sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 211-219.

Farrelly, F., & Quester, P. (2005). Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances, *Business Horizons*, 48(1), 55-62.

Farrelly, F., Quester, P., & Mavondo, F. (2003). Collaborative communication in sponsor relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 128-138.

Fernandes, A. (2009). *Activação de patrocínios desportivos*. Tese Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Ferrand, A., & McCarthy, S., (2009). *Marketing the sports organisations – building networks and relationships*. Nova Iorque: Routledge.

Ferrand, A., Torrigiani, L., & Povill, A. (2007). *Routledge handbook of sports sponsorship – successful strategies*, Nova Iorque: Routledge.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fulks, D. (2008). *2004-06 NCAA revenues and expenses of divisions I intercollegiate athletic programs report*. Indianapolis, IN: National Collegiate Athletic Association.

Fullerton, S. (2007). *Sports marketing*. Nova Iorque: McGraw-Hill International Edition.

Fullerton, S., & Merz, R. (2008). The four domains of sports marketing: a conceptual framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 90-108.

Funk, D., & James, J. (2004). The fan attitude network model: exploring attitude formation and change among sport consumers. *Sport Management Review*, 7(1), 1-26.

Gwinner, K. P., & Swanson, S. R. (2003). A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 275-294.

Harvey, B. (2001). Measuring the effects of sponsorship. *Journal of Advertising Research*. 41(1), 59-65.

Howard, D., R. & Crompton, J. L. (2005). *Financing sport* (2a ed.). Morgantown: Fitness Information Technology.

Irwin, R., Sutton, W., & McCarthy, L. (2008), *Sport Promotion and Sales Management* (2a ed.), pp. 191-207. Human Kinetics.

Jensen, R., & Butler, B. (2007). Is sport becoming too commercialized? The Houston Astros' public relations crisis. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 8(1) 23-32.

King, A. (1997). News directors, customers, and fans: the transformation of english football in the 1990s. *Sociology of Sport Journal*. 14(3), 228-229.

Kotler, P. (1998). *Marketing*, São Paulo: Atlas.

Kuzma, J., Shanklin, W., & McCally, J.(1993). Number one principle for sporting events seeking corporate sponsors: meet benefactor's objectives. *Sport Marketing Quarterly*, 2(3), 27-32.

Lagae, W. (2005). *Sports sponsorship and marketing communications*. Londres: Prentice Hall.

Lardinoit, T. Derbaix, C.(2001). Sponsorship and recall of sponsors. *Psychology & Marketing*, 18(2),167-190.

Lardinoit, T., & Quester, P. (2001). Attitudinal effects of combined sponsorship and sponsor's prominence on basketball in Europe. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 48-58.

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionisio, P., & Rodrigues, V. (2004). *Mercator XXI*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Madeira, B., Caetano, J., & Santos, R. (2007). *Gestão de marketing de eventos desportivos*. Lisboa: Plátano Editora.

Madrigal, R. (1995). Cognitive and affective determinants of fan satisfaction with sporting event attendance. *Journal of Leisure Research*, 27 (3), 205-227.

Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: implications for corporate sponsorship. *Psychology & Marketing*, 18(2), 145-165.

Mason, D. S. (1999). What is the sport product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(4), 402-418.

Masterman, G. (2007). *Sponsorship – for a return on investment*. Londres: BH Elsevier.

McCarthy, L., & Irwin, R. (1998). Names in lights: corporate purchase of sport facility naming rights. *The Cyber-Journal of Sports Marketing*, 2(1), 1-10.

Meenaghan, T. (1996). Ambush marketing - a threat to corporate sponsorship. *Sloan Management Review*, 38(1), 103-113.

Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95-122.

Molina, G., & Aguiar, F. (2003). *Marketing Deportivo – El Negocio del Deporte y sus Claves*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Morgan, M., J., & Summers, J.(2008). *Marketing Esportivo*. São Paulo: Thomson Learning.

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2000). *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics Publishers.

Mylopoulos J. (1992). Conceptual modeling and telos. Conceptual modeling, databases, and case. Wiley, 2 49-68. Loucopoulos and Zicari.

Neto, F. M. (1998). *Administração e marketing de clubes esportivos*. Rio de Janeiro: Sprint.

Neto, F. M. (2001). *Marketing de eventos* (3a ed.). Rio de Janeiro: Sprint.

Nicolini, H (2004). O evento esportivo como objeto de marketing. São Paulo: Phorte.

O'Reilly, N. (2005), Sponsorship management: a status report, *The Sport Journal* 8(3), 130-139.

Pease, D. G., & Zhang, J. J. (2001). Socio-motivational factors affecting spectator attendance at professional basketball games. *International Journal of Sport Management*, 2(1), 31-59.

Peter, J. P., & Olson, J. C. (2005). *Consumer behaviour and marketing strategy*. (7a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill Companies.

Pitts, B. G., & Stolar, D., K. (2002). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology Inc..

Poit, D. R.(2006). *Organização de eventos esportivos*. São Paulo: Phorte.

Pope, N. & Turco, D. (2001). *Sport & event marketing*. Roseville, Austrália: McGraw-Hill.

Pozzi, L. (1998). *A grande jogada – teoria e prática do marketing esportivo*. São Paulo: Editora Globo.

Pozzi, L., & Oliveira, M. (1996). Patrocine o evento certo. *Mercado Global*, 99(1), 13-15.

Rines, S. (2000). Driving business through sport: an analysis of europe's sport sponsorship. industry, business opportunities and best practices. *International Marketing Reports Ltd.*, 11(1), 80-96.

Ruão, T. & Salgado, P. (2008). *Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: um estudo exploratório*. Braga: Comunicação e Cidadania.

Rufino, A. (2012). *Guia Brasileiro de Arenas Multiuso*. São Paulo: Trevisan Editora.

Rubingh, B. (1998). *Marketing, federações e desporto*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Sá, C. & Sá, D. (2009). *Sports marketing – as novas regras do jogo*. Porto: Edições IPAM.

Sá, C., & Sá, D. (2002). *Marketing para o desporto – um jogo empresarial*. Porto: Edições IPAM.

Sant'Anna, A. (1998). *Propaganda; teoria, técnica e prática*. (7a ed). São Paulo: Pioneira.

Schwarz, E., C. & Hunter, J. D. (2008). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Londres: BH Elsevier.

Shank, M. (2002). *Sports marketing – a strategic perspective*. Nova Jersey: Prentice Hall.

Shilbury, D., Quick, S., & Westerbeek, H. (1998). *Strategic sport marketing*. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin.

Show, J. (2006). Finding the hot spot. *Sports Business Journal*, 8(1) 14-19.

Soares, M. P.(2012). *Módulo 1 – gestão de espaço, instalações e equipamentos desportivos*. Rio Maior: APTN.

Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226-238.

Stolar, D. K. (2001). *Developing sucessfull sport marketing plans*. Morgantown: Fitness Information Technology Inc.

Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers – the business strategy of football*. London: Viking.

Teitelbaum, I., & Luce, F. (1995). *Marketing esportivo: uma volta de apresentação*. João Pessoa: ANPAD.

Thornburg, R. (2003). Stadium naming rights: an assessment of the contract and trademark issues inherent to both professional and collegiate stadiums. *Virginia Sports and Entertainment Law Journal*, 2(2), 328-358.

Trail, G., Fink, J., & Anderson, D. (2003). Sport spectator consumption behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 1(12), 8-17.

Wakefield, K., & Sloan, H. (1995). The effect of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance, *Journal of Sport Management*, 9(3), 153-172.

Wakefield, K. L., Blodgett, J. G., & Sloan, H. J. (1996). Measurement and management of the sportscape. *Journal of Sport Management*, 1(10), 15-31.

Wann, D., & Branscombe, N. (1993). Sport fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1-17.

Wann, D., & Robinson I. (2002). The relationship between sport team identification and integration into and perceptions of a university. *International Sports Journal*, 6(1), 36-44.

Wann, D., Melnick, M., Russell, G., & Pease, D. (2001). *Sport fans – the psychology and social impact of spectators*. Nova Iorque: Routledge.

Wann, D., Pierce, S., Padgett, B., Evans, A., Krill, K., & Romay, A. (2003). Relations between sport team identification and optimism. *Perceptual & Motor Skills*, 97(3), 803-804.

Wolverton, B. (2007). Growth in sports gifts may mean fewer academic donations. *The Chronicle of Higher Education*, 54(6), 130-139.

Zhang, Z., Won, D., & Pastore, D. (2005). The effects of attitudes toward commercialization on college students' purchasing intentions of sponsors' products. *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), 177-187.

Zieschang, K. (1994) The principles of sport sponsorship, Official Proceedings, Second European Congress for Sport Management, Florence, *European Association for Sport management*, 705-715.